

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s.

Education System Analysis in Teplotechna Ostrava, a. s., Company

Student: Bc. Lenka Rumpová, DiS.

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Rumpová, DiS.**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s.**
Education System Analysis in Teplotechna Ostrava, a. s. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické přístupy ke vzdělávání v organizaci
 3. Metody analýzy vzdělávání v organizaci
 4. Charakteristika společnosti Teplotechna Ostrava, a. s.
 5. Analýza a interpretace výsledků, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
MALCOLM, Martin, Fiona WHITING a Tricia JACKSON. *Human Resource Practice*. 5th ed. London: CIPD, 2010. ISBN 978 1 84398 253 1.
VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy č. 5, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 až 4 mi byly poskytnuty společností Teplotechna Ostrava, a. s.

V Ostravě dne 25. dubna 2014


.....
Bc. Lenka Rumpová, DiS.

Udělují souhlas s uvedením a zpravováním dat poskytnutých společností Teplotechna Ostrava, a.s. v diplomové práci zpracované Bc. Lenkou Rumpovou, DiS. s názvem Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Teplotechna Ostrava, a.s.

V Ostravě dne 10.03.2014.

Mgr. Dagmar Mašlonková
jméno a příjmení, podpis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc., za odborné vedení a spolupráci při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnankyni společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., pracující na pozici vedoucí útvaru lidských zdrojů Mgr. Dagmaře Mašlonkové za vstřícnost a ochotu při konzultování a také při poskytování informací a údajů potřebných pro vypracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	4
2	TEORETICKÉ PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	6
2.1	Celospolečenský kontext teoretických přístupů ke vzdělávání v organizaci	6
2.2	Strategický přístup ke vzdělávání v organizaci	8
2.3	Kompetenční přístup ke vzdělávání v organizaci	9
2.4	Učící se organizace	10
2.5	Současný stav realizace vzdělávání v organizacích v České republice	13
3	METODY ANALÝZY VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	14
3.1	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	14
3.1.1	Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb	16
3.1.2	Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb	17
3.2	Plánování vzdělávacích potřeb, formy a metody vzdělávání	18
3.2.1	Formy vzdělávání	21
3.2.2	Metody vzdělávání	21
3.3	Realizace vzdělávání	29
3.4	Hodnocení vzdělávání	32
3.4.1	Metody a modely vyhodnocování vzdělávání	34
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TEPLOTECHNA OSTRAVA, A. S.	38
4.1	Organizační struktura společnosti Teplotechna Ostrava, a. s.	39
5	ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	40
5.1	Metodika a metody zpracování dat	40
5.2	Studium interních dokumentů a osobní rozhovory	44
5.2.1	Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	44
5.2.2	Plánování vzdělávacích potřeb	45
5.2.3	Realizace vzdělávání	46
5.2.4	Hodnocení vzdělávání	49
5.3	Analýza trendů v oblasti vzdělávání	50
5.3.1	Proškolení zaměstnanců v profesi dělník	51
5.3.2	Proškolení zaměstnanců v profesi THP	53
5.3.3	Náklady na vzdělání	54
5.4	Analýza dotazníkového šetření	57
5.4.1	Struktura respondentů	58
5.4.2	Stanoviska respondentů	61
5.5	Návrhy a doporučení	88
6	ZÁVĚR	93
	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ	95
	SEZNAM ZKRATEK	98
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Česká republika v posledních několika letech prožívá z ekonomického hlediska vcelku negativní období. V důsledku souběhu ekonomické, finanční a dluhové krize v Evropské unii a především pak v rámci eurozóny ekonomická aktivita v České republice ochabla. Na obzoru zatím nejsou žádné výraznější známky oživení. Vlivem krize se v České republice samozřejmě zvýšila nezaměstnanost. Ta by však sama o sobě ještě nepředstavovala až tak závažný problém. Pro budoucnost české společnosti je mnohem nebezpečnější ta skutečnost, že Česká republika se v mezinárodních srovnáních již delší dobu propadá z hlediska globální konkurenceschopnosti. Na poklesu ekonomické konkurenceschopnosti se přitom podílí celá řada faktorů, z nichž lze jen stručně zmínit neefektivní státní správu, neefektivní školství, které v mezinárodním srovnání vykazuje stále horší výsledky, nákladný a rovněž neefektivní sociální stát, vysokou míru systémové korupce a obecněji pak trvalou neschopnost tzv. politických elit dosáhnout konsensu ohledně budoucnosti země.

I v takovém prostředí však jednotlivým firmám, podnikům, společnostem či organizacím nezbyvá nic jiného, než usilovat o ekonomický úspěch a prosperitu. Je třeba připustit, že mnohým z nich se to daří velmi dobře. Stejně konstatování přitom platí i pro jednotlivé občany, kteří mají ambici uspět na trhu práce, zabezpečit svoji rodinu a vytvořit jí perspektivu do budoucnosti. Společným jmenovatelem zmíněného úsilí firem i jednotlivců je bezesporu kvalifikace, vzdělání, schopnosti, kompetence atd. Je mimo jakoukoli pochybnost, že vzdělávání, či přesněji řečeno průběžně aktualizované vzdělání, představuje zásadní faktor konkurenceschopnosti.

Tématem vzdělávání zaměstnanců se zabývá i předkládaná diplomová práce s názvem Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a praktickou. Dále je dělena do kapitol a podkapitol. Druhá a třetí kapitola shrnuje poznatky z odborné literatury, které se zabývají problematikou vzdělávání zaměstnanců. V kapitolách jsou uvedeny teoretické přístupy ke vzdělávání a metody analýzy vzdělávání v organizaci. Charakteristika společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., je uvedena ve čtvrté kapitole. Pátá kapitola je zaměřena na samotnou analýzu a interpretaci zjištěných výsledků a jsou v ní následně nastíněna doporučení, která by mohla vést ke zvýšení efektivity stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců ve výše uvedené společnosti.

Cílem diplomové práce je provést analýzu systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., to znamená popsat výchozí systém vzdělávání zaměstnanců uvedené společnosti, zjistit trendy v proškolených hodinách v kategorii dělník, v kategorii technicko-hospodářský pracovník a v nákladech na školení. Na tato zjištění navazuje rozbor dotazníkového šetření, v němž byl zjišťován názor zaměstnanců na vzdělávání ve společnosti. Metody zpracování dat jsou objasněny v podkapitole 5.1. V poslední kapitole jsou shrnuty výsledky analýzy a je zhodnocen současný stav vzdělávání ve společnosti. Na základě zjištěných dílčích rezerv jsou doporučena konkrétní opatření, jejichž implementace by mohla být pro společnost přínosem. Podané návrhy by mohly poskytnout podnět ke zkvalitnění procesů spojených se vzděláváním zaměstnanců a jejich zavedení do praxe by mohlo zvýšit jak prosperitu firmy, tak spokojenost zaměstnanců v práci.

2 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Vzdělávání dospělých pracovníků v organizacích představuje specifickou a velice významnou součást celoživotního učení. Fenomén celoživotního učení představuje ve srovnání se situací před rokem 1989 zásadní koncepční změnu ve smyslu pojetí samotného vzdělávání, ale také jeho organizačního principu. V rámci celoživotního vzdělávání jsou všechny možnosti učení, ať se již jedná o učení v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému, nebo o učení mimo tento systém, obecně chápány jako jediný komplexně propojený celek. Takový celek pak umožňuje a usnadňuje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a současně všem pracovníkům či obecněji dospělým lidem poskytuje velké možnosti získávat potřebnou kvalifikaci a kompetence různými cestami, a to v podstatě kdykoli během života.

Autorský kolektiv dokumentu Strategie celoživotního učení České republiky v této souvislosti uvádí: „Formální vzdělávací systém vytváří pro toto pojetí celoživotního učení nezbytné základy, tvoří však jen jednu jeho část. Každému člověku by měly být poskytovány možnosti vzdělávat se v různých stádiích svého života v souladu se svými možnostmi, potřebami a zájmy. Celoživotní učení chápe veškeré učení jako nepřerušenu kontinuitu ,od kolébky do zralého věku‘. Vysoce kvalitní základní a všeobecné vzdělávání pro všechny, od nejútlejšího dětství, je jeho základnou. Mělo by zajistit, že se člověk ,naučí učit se‘ a že bude mít k učení pozitivní postoj. Následující počáteční i další odborné vzdělávání by mělo vybavovat člověka dovednostmi a schopnostmi invenčně řešit novodobé problémy udržitelného rozvoje, sociální soudržnosti i ekonomiky založené na znalostech a nemělo by postrádat morální obsah“ (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, 2007, s. 7).

2.1 Celospolečenský kontext teoretických přístupů ke vzdělávání v organizaci

Na výše uvedenou souvislost mezi vzděláváním dospělých a konkurenceschopností národní ekonomiky upozorňují i autoři aktuálně platné **Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období let 2012 až 2020**, když zdůrazňují, že intelektuální či obecněji řečeno lidský kapitál představuje mnohem významnější zdroj

ekonomické produktivity než samotná prostá pracovní síla. Je ovšem nezbytné, aby produktivní schopnosti lidského kapitálu držely krok jednak s technologickými změnami v rámci jednotlivých profesí či oborů lidské a ekonomické činnosti, jednak se změnami, které jsou vynucené v souvislosti s vývojem komparativních výhod firem, ekonomických odvětví a potažmo pak celého národního hospodářství.

Autorský kolektiv Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období let 2012 až 2020 dodává: „Protože tyto změny nelze dostatečně dobře předvídat, není efektivní a ve své podstatě ani možné realizovat veškeré vzdělání před začátkem pracovní kariéry. Je proto třeba implementovat řadu opatření nastavující vhodné institucionální podmínky a vhodně cílenou finanční podporu umožňující realizaci celoživotního učení podle měnících se potřeb trhu práce, zaměstnavatelů a pracovní síly“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2011, s. 32).

Zásadní roli v tomto ohledu hraje **tzv. management znalostí**, který podle Jana Trunečka „... prosazuje nový způsob pohledu na vztah pracovního procesu, procesu vzdělávání jednotlivce a rozvoje celé organizace. Tradiční způsob vzdělávání stavěl na získání požadovaných znalostí a dovedností před uskutečněním určitého pracovního úkolu. Moderní doba, v souladu s požadavky znalostní společnosti, přináší požadavek permanentního učení. Proces učení se stává nedílnou součástí pracovních úkolů a je prakticky neoddělitelný od existence člověka v organizaci“ (Truneček, 2004, s. 95). Citovaná slova již odkazují ke konceptu učící se organizace, kterému je věnována patřičná pozornost níže v textu příslušné podkapitoly.

V této souvislosti pak lze společně s autory Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období let 2012 až 2020 dodat, že význam vzdělávání pracovníků v příslušných organizacích jako základního faktoru prosperity firem, ekonomického a společenského úspěchu jednotlivce a obecněji pak kvality života celé společnosti „... celosvětově dlouhodobě roste. Kvalitní vzdělání bude jedním z rozhodujících faktorů zvyšování životní úrovně společnosti v 21. století a bude to platit i pro společnost českou“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2011, s. 26).

V rámci této kapitoly předložené práce je vhodné ještě doplnit a upřesnit, že k podnikovému či firemnímu vzdělávání nelze přistupovat tak, jako by se nacházelo v jakémsi vakuu, tedy bez ohledu na ostatní procesy a systémy v příslušné firmě či organizaci a bez

ohledu na charakteristiky vnějšího prostředí. Jinými slovy Hana Bartoňková tvrdí: „Je jistě možné začít stavět dům tak, že začneme nejdříve výběrem nábytku či stavbou jednoho konkrétního pokoje. Mnohem efektivnější a pro trvalost a využitelnost stavby vhodnější je však začít od základů, využít znalosti projektování stavby, vědět a rozhodnout, z čeho budou postaveny obvodové zdi a jak budou vypadat. [...] Jen tak se z firemního vzdělávání může stát jedna z nejdůležitějších místností v domě, nikoli malý zastrčený pokoj pro služku, o němž ostatní členové domácnosti ani nevědí, kde jej najít“ (Bartoňková, 2010, s. 9).

2.2 Strategický přístup ke vzdělávání v organizaci

Na úvod této podkapitoly lze s určitým zjednodušením předeslat, že strategický přístup ke vzdělávání v organizaci musí realizovat management každé firmy, která chce být úspěšná a konkurenceschopná a která chce dlouhodobě prosperovat i v podmínkách dynamicky se měnícího prostředí globálních trhů. Přitom již na tomto místě je nutné upozornit, že správně či efektivně realizovaný strategický přístup ke vzdělávání v organizaci v sobě také zahrnuje přístup kompetenční, který jej vhodně doplňuje.

Strategický přístup ke vzdělávání v organizaci vychází především z plánování a tvorby strategie firemního vzdělávání. Strategické plánování firemního vzdělávání musí být podle Hany Bartoňkové „... nepřetržitý cyklus, který začíná formulováním základního poslání a vize, pokračuje analýzou vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu firmy. [...] Úlohou strategického plánování je pomoci organizaci stanovit a dosáhnout reálných dlouhodobých cílů a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase. Je to proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé organizace nebo její složky tak, aby se efektivně využily zdroje organizace v součinnosti s příležitostmi na trhu“ (Bartoňková, 2010, s. 49–50).

Výsledkem strategického přístupu ke vzdělávání v organizaci by pak mělo být **systematické vzdělávání všech pracovníků**, které nejen pro jednotlivé pracovníky, ale také pro celou organizaci přináší následující výhody (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- Permanentně firmě dodává odborně připravené pracovníky, aniž by management musel realizovat náročné a nákladné hledání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců, a to zejména podle specifických potřeb konkrétního podniku.

- Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i rozvíjí osobnost zaměstnanců.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při realizaci jiných způsobů a forem vzdělávání dospělých.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím.
- Zlepšuje vztah zaměstnanců k firmě a zvyšuje tak úroveň jejich motivace.
- Zvyšuje atraktivitu firmy na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci kolektivu.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivého pracovníka a jeho potenciální šance na trhu práce jak v rámci dané firmy, tak i mimo ni.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů v rámci příslušné firmy.

2.3 Kompetenční přístup ke vzdělávání v organizaci

Kompetenční přístup ke vzdělávání od managementu příslušných firem vyžaduje skutečně vysokou kvalifikaci. Management totiž v této souvislosti musí umět rozlišovat mezi třemi navzájem souvisejícími, nicméně přesto obsahově odlišnými pojmy, a to mezi klíčovými kompetencemi, klíčovými kvalifikacemi a klíčovými schopnostmi. V následujícím textu jsou nejdříve tyto pojmy stručným způsobem definovány a následně je přiblížen kompetenční přístup ke vzdělávání.

Klíčové kvalifikace jsou nezbytné k úspěšnému výkonu jakéhokoli povolání, ovšem jen málokdy bývají předmětem školského odborného vzdělávání a přípravy. Klíčové kvalifikace obsahují rysy vhodné pro velký počet pracovních pozic a rolí, přičemž každý pracovník má možnost alternativní volby, a dále pak rysy příznivé pro úspěšný adaptační proces v rámci určitého zaměstnání. Podle Zdeňka Palána bývají uváděny především tyto klíčové kvalifikace (Palán, 2014):

- schopnosti řešit problém vyplývající z práce a s tím související kreativita,
- schopnosti učit se, a to nejen v rámci vzdělávacího procesu, ale také obecně z praxe,
- schopnosti odůvodňovat své vlastní jednání a hodnotit je na základě různých kritérií,
- schopnosti kooperovat v rámci týmu a efektivně komunikovat s ostatními lidmi,
- schopnosti přejímat odpovědnost za veškeré své jednání a vyvozovat z něj důsledky,
- samostatnost ve veškerém jednání a konání, ať již pracovním nebo osobním,
- výkonnost, a to jak individuální, tak i výkonnost kolektivní v rámci týmu či skupiny.

Koncept **klíčových kompetencí** lze považovat za poněkud rozšířený koncept klíčových kvalifikací upřesněných výše, který je tedy historicky starší, protože vznikl již v průběhu 80. a 90. let 20. století. Podle Zdeňka Palána rozlišujeme u lidí v roli pracovníků či zaměstnanců celkem pět kategorií klíčových kompetencí (Palán, 2014):

- odborné kompetence,
- vlastní odpovědnost,
- schopnost týmové spolupráce,
- systémová neboli metodická kompetence,
- kompetence k reflexivitě.

Klíčové schopnosti podle Zdeňka Palána tvoří „... množina identifikovatelných schopností, které mají podpořit vzdělávání. Patří k nim komunikace, používání informačních a komunikačních technologií, nalézání řešení, týmová práce a také zdokonalování samostatného učení“ (Palán, 2014).

Kompetenční přístup ke vzdělávání v organizaci je možné v praxi realizovat např. prostřednictvím řízení znalostí, které se podle Michaela Armstronga zaměřuje především na shromažďování, uchovávání a distribuci znalostí, vědomostí, schopností a samozřejmě také kompetencí, které se podařilo akumulovat v rámci určité organizace či firmy a které se týkají všech jejích procesů a činností. Jako řízení znalostí lze přitom označit v podstatě jakýkoli proces, v rámci kterého dochází k vytváření, vylepšování a předávání specifických znalostí či obecněji řečeno kompetencí, které pak slouží nejen ke zlepšení samotného výkonu firmy a efektivity jejích procesů, nýbrž také ke zlepšení schopnosti dané organizace učit se a tím se dále rozvíjet (Armstrong, 2007).

2.4 Učící se organizace

Henry Ford ve své době na adresu individuálního vzdělávání a jeho významu pro každého člověka prohlásil: „Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát let. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladým“ (Tureckiová, 2004, s. 110). Citované vyjádření nejen velmi přiléhavě charakterizuje odkaz Henryho Forda současnosti, nýbrž také již odkazuje ke konceptu učící se organizace, dnes aktuálnímu a modernímu fenoménu.

Jan Truneček v této souvislosti předesílá, že „... učení je kontinuální, strategický proces, který musí být integrován do všech pracovních procesů. Pracovníci by měli mít neomezený přístup ke zdrojům informací (tzv. open book management), které jsou pro úspěch příslušné organizace rozhodující. Principy, kterým se tento typ organizace řídí, musí být založeny na spravedlivém hodnocení a odměňování, otevřeném přístupu k informacím, respektování odlišných názorů, posilování pravomocí jednotlivců a pracovních týmů, a to na všech organizačních úrovních, a na oceňování všech forem učení se kdekoli uvnitř i v okolí organizace“ (Truneček, 2004, s. 94).

Společně s Josefem Vodákem a Alžbětou Kucharčíkovou lze definovat, že „... učící se organizace je charakteristická vytvářením, získáváním a přenášením znalostí, modifikací vlastního chování tak, aby odráželo nové znalosti a náhledy. Jinými slovy, učící se organizace zlepšuje schopnost reagovat, přizpůsobovat se a zužitkovat změny v interních a externích situacích. Slovo učení podtrhuje zaměření na znalosti a kompetence a úzce souvisí s intelektuálním a lidským kapitálem. Individuální učení je důležité jako základ kolektivního učení podniku. Co se naučí, mělo by být dostupné i ostatním zaměstnancům v podniku“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 54).

Za zakladatele konceptu učící se organizace je obecně považován Peter Senge, který v roce 1990 publikoval svou průkopnickou práci nazvanou Pátá disciplína. Ta organizace, která si má zasloužit označení „učící se“, musí v rámci svých procesů realizovat a zvládnout následujících pět disciplín (Tureckiová, 2004):

- **Osobní mistrovství:** souvisí zejména s uměním zvládnout problémy aplikací ověřených metod, účelnou motivací, koncentrací pozornosti a sil.
- **Myšlenkové (mentální) modely chápání světa:** představují základ procesu učení, tedy jak tvůrčím způsobem myslet, účelně jednat v podmínkách reálných možností a potřeb konkrétní organizace, společnosti, instituce, podniku či firmy.
- **Vytváření sdílené vize:** v tomto případě je rozhodující tvůrčí vedení, kdy manažeři nesmějí diktovat, co se má dělat, nýbrž vize musí být přenášeny na spolupracovníky a musí být jimi následně zvnitřňovány a sdíleny.
- **Skupinové učení:** tvoří základ pro tvůrčí integraci znalostí, schopností, dovedností a má smysl jedině tehdy, není-li učení vybraných jednotlivců, ale když se jím naopak vytváří společný zájem.

- **Systémové myšlení:** představuje obecný integrující prvek, pátou disciplínu, která vytváří potřebný synergický efekt.

Ivana Folwarczná v této souvislosti dodává, že „... všech pět učících se disciplín zahrnuje učení se myšlenkovým dovednostem, osvojování si umění efektivního jednání a neustálé zlepšování toho, co děláme. Zavádění učící se organizace je nástrojem nejen učení, ale i organizačních změn a rozvoje organizace. Má-li být dosaženo změn na organizační úrovni, musí se učení odehrávat na individuální úrovni. Jednou ze základních manažerských úloh je vytvořit prostředí, kde lidé ze sebe dávají to nejlepší a zároveň se přitom učí“ (Folwarczná, 2010, s. 148).

Na základě současných zkušeností firemní praxe nejen v České republice, ale především v zahraničí lze podle Jana Trunečka formulovat **čtyři základní charakteristiky učící se organizace** (Truneček, 2004):

- Zdůrazňuje se nutnost vytvořit specifické klima, které by jednotlivé členy organizace, zaměstnance a pracovníky povzbuzovalo tak, aby se učili a plně rozvíjeli všechny své schopnosti, tedy reálně dělali mnohem více, než je jejich povinností.
- Předpokládá se, že organizace bude svou kulturu učení rozšiřovat nejen na své dodavatele, ale také na své zákazníky a všechny významné partnery.
- Je nutno uplatňovat specifickou strategii rozvoje lidských zdrojů. Procesy individuálního učení a učení organizace se stávají jednou z hlavních podnikových činností. Tak např. ve společnosti IBM se již prosadilo heslo: „Naší hlavní činností je učit se. Pak prodáváme vedlejší produkty tohoto učení.“
- Podnik musí uskutečnit nepřetržitý proces přeměny organizace jako výsledek individuálního i kolektivního učení se.

Na závěr této podkapitoly je nutné ještě upozornit na pojem „**učící se společnost**“, který je obsahově nadřazen pojmu „učící se organizace“ a zahrnuje jej tedy. Podle Zdeňka Palána je to „... jedno ze základních východisek při řešení globálních problémů. Obecný trend moderní společnosti, kdy vzdělávání dospělých přestává být izolovaným jevem, ale je pojímáno v kontextu národních i nadnárodních politických a sociálních změn i systémových změn ve vzdělávání. Učící se společnost je taková společnost, kde je zajištěn všeobecný přístup ke vzdělávání bez jakékoliv diskriminace, kde jsou občané ke vzdělávání všestranně motivováni, povzbuzováni a podporováni všemi veřejnými institucemi a pokrok ve studiu je

společností certifikován a uznáván jako základní hodnota. Základem této filozofie je právo jednotlivce na osobní zdokonalování a růst“ (Palán, 2014).

2.5 Současný stav realizace vzdělávání v organizacích v České republice

Vzdělávání organizované jednotlivými podniky představuje velice důležitou formu dalšího vzdělávání dospělých. Ovšem soudě podle výsledků šetření Světového ekonomického fóra zveřejněných v roce 2004 není rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců v České republice prioritou managementu jednotlivých firem a organizací a rozsah s tímto rozvojem souvisejících aktivit proto není dostatečný. Podle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky z celkového počtu podniků v České republice jich pouze 69 % poskytovalo svým zaměstnancům další odborné vzdělávání. Tento podíl je přitom nižší než ve státech tzv. EU-15, tedy ve státech, které byly členy Evropské unie již před rokem 2004, kde činí 72 %. Na druhou stranu je však nutné objektivně připustit, že uvedené procento podniků v České republice je vyšší než v dalších tzv. nových členských zemích (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, 2007).

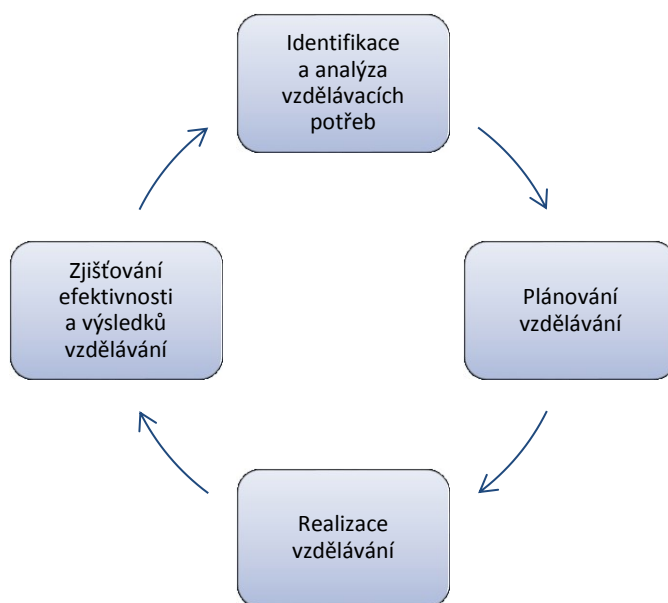
Přitom je zřejmé, že pozornost, kterou podniky věnují vzdělávání svých zaměstnanců a systematickému rozvoji lidských zdrojů, se bude odlišovat, mnohdy výrazně, podnik od podniku. Obecně lze konstatovat, že tato pozornost je závislá na celé řadě faktorů, mezi které náleží především velikost dané organizace, její příslušnost k určitému odvětví národní ekonomiky, účast zahraničního kapitálu na vlastnictví podniku atd.

Skutečnost, že české firmy se ve srovnání s firmami ve vyspělých západních zemích mnohem méně věnují rozvoji svých lidských zdrojů, je podle autorského kolektivu Strategie celoživotního učení České republiky alespoň částečně zapříčiněna „... horšími finančními podmínkami v českých firmách, nižší úrovní podnikového managementu a zejména nižší kulturou, či dokonce absencí řízení lidských zdrojů. Nejslabší pozici mají v tomto ohledu malé a střední podniky. Ani situace větších středních firem není uspokojivá, neboť tyto se často nacházejí mimo rámec programových podpor (na investiční pobídky nedosáhnou a podmínky pro podporu malých podniků již nesplňují). Soustřeďují se většinou pouze na povinná školení vyplývající z právních předpisů“ (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, 2007, s. 41).

3 METODY ANALÝZY VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Na úvod třetí kapitoly je nutné stručně předeslat, že vzdělávání představuje kontinuální cyklus, který znázorňuje Obr. 3.1. V jeho počátku se nachází analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, následuje plánování vzdělávání, pak realizace a nakonec nezbytné hodnocení účinků vzdělávání (Malcolm et al., 2010).

Obr. 3.1 Cyklus vzdělávání



Zdroj: Malcolm et al., 2010, s. 253.

3.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb představuje první a zřejmě nejdůležitější, ale současně také nejsložitější fázi projektování vzdělávacích aktivit v každé organizaci, protože chyba, ke které může dojít při provádění analýzy vzdělávacích potřeb, se může někdy až nevratným způsobem projevit i ve všech dalších následných krocích, tedy především při realizaci firemního vzdělávání.

S určitým zjednodušením lze konstatovat, že analýza potřeb vzdělávání v organizaci by měla ve své podstatě spočívat v systematickém shromažďování informací o stávající struktuře znalostí, schopností a dovedností všech zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivých pracovníků, ale i pracovních týmů a celého podniku. Samozřejmým následným krokem by pak mělo být porovnávání zjištěných údajů s požadovanou či očekávanou úrovní. Podle

Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové poskytuje analýza a identifikace vzdělávání v organizaci odpověď především na tyto otázky (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?
- Jsou konkrétní zaměstnanci skutečně dostatečným způsobem odměňováni, respektive motivováni k praktickému a dlouhodobému uplatnění těchto dovedností?
- Podporuje management příslušné organizace požadované chování zaměstnanců?
- Jaké další skutečné i potenciální bariéry výkonnosti v organizaci ještě existují?

Výsledkem analýzy je pak podle Hany Bartoňkové zjištění závažných mezer ve výkonnosti zaměstnanců, které je zapotřebí eliminovat. Primárně je přitom nutné zaměřit se na takové mezery, které je možné odstranit právě prostřednictvím vzdělávání v příslušné organizaci. Zmíněná autorka dodává: „Analýzou vzdělávacích potřeb totiž můžeme odhalit i problém, který není řešitelný vzděláváním, či výkonnostní mezeru, která není odstranitelná pomocí nějaké vzdělávací akce“ (Bartoňková, 2010, s. 118).

Je zde na místě společně s Hanou Bartoňkovou alespoň stručně definovat pojem vzdělávací potřeby. Tyto potřeby lze tedy charakterizovat jako v podstatě jakoukoli reálně existující disproporci mezi stávajícími znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a stavem, který vyžaduje zastávání konkrétního pracovního místa, nebo tím, co vyplývá z organizačních či jiných změn. Podle zmíněné autorky je proto možné pojem vzdělávací potřeba definovat jako „... rozdíl mezi tím, ‚co je‘ (tzn. výsledky podniku nebo jeho jednotlivých funkcí; existující znalosti a dovednosti; současný výkon jednotlivců), a tím, ‚co je žádoucí‘ (normy podniku nebo jeho jednotlivých funkcí; požadované znalosti a dovednosti; cíl nebo normy výkonu). Způsob, jak to provést, je vyžádat si informace od všech, kteří budou tímto procesem ovlivněni“ (Bartoňková, 2010, s. 119).

Podle Rogera Buckleyho a Jima Capleho lze obecně konstatovat, že existují v podstatě jen dva základní druhy vzdělávacích potřeb (Buckley, Caple, 2004):

- **Reaktivní vzdělávací potřeby** – jedná se o tzv. potřeby výkonnostní. Tyto potřeby a reakce na ně jsou v organizaci aktuální v tom případě, kdy je na pracovišti zaznamenán okamžitý, nečekaný a náhlý pokles výkonnosti nebo produkce, jehož příčinou se nesporně jeví určitý nedostatek ve vzdělávání. Jedná se tedy o takový

důvod, který je oddělený od ostatních možných důvodů. Jako vhodná reakce se nabízí cesta výzkumu, respektive terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb.

- **Proaktivní vzdělávací potřeby** – tyto potřeby se vyznačují jednoznačným vztahem k celkové strategii podniku, firmy, společnosti, instituce či organizace a této strategii odpovídajícímu plánu lidských zdrojů. Proaktivní vzdělávací potřeby také berou ohled na očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny, podnikatelskou politiku atd. V tomto případě se proto volí spíše cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty, tvorba kompetenčního modelu atd.

3.1.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

V praxi jednotlivých organizací v oblasti rozvoje a vzdělávání jejich zaměstnanců se obvykle postupuje takovým způsobem, že je nejdříve analyzována širší nebo naopak užší škála nejrůznějších údajů získaných z běžného podnikového informačního systému nebo ze specifických firemních šetření. Obvykle se jedná o tři navzájem související skupiny údajů (Bartoňková, 2010):

- **Celopodnikové údaje** (organizační analýza) – zahrnují sumarizaci cílů dané organizace a podnikových plánů, dále pak údaje o struktuře konkrétního podniku, o jeho výrobním programu, o tom, jak tento program koresponduje s požadavky trhu, údaje o zdrojích zahrnujících vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřebu atd. Dále je nutné zmínit údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, plánování lidských zdrojů a následnictví. Celopodnikové údaje však zahrnují také personální statistiku, statistiku využívání kvalifikace a pracovní doby, pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu, změny v podobě útvarů a konečně také plány zavádění nové techniky a technologie, marketingové plány atd.
- **Údaje o pracovním místě** (analýza práce) – zahrnují popisy všech pracovních míst v dané organizaci a jejich specifikace, dále pak informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Tyto údaje je možné získávat prostřednictvím rozhovorů s odcházejícími pracovníky (mohou signalizovat určité nedostatky v oblasti vzdělávání) nebo konzultací s příslušníky vyššího managementu, z nichž by měly vzejít formulace požadavků manažerů na vzdělávání.
- **Údaje o pracovníkovi** (analýza na úrovni jednotlivců, analýza osob) – v tomto případě se jedná především o specifické záznamy ohledně hodnocení jednotlivých

pracovníků, dále pak o záznamy o jejich vzdělání, úrovni jejich kvalifikace, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů či akcí, výsledků z testů, ze záznamů o pohovorech mezi pracovníkem a jemu nadřízeným manažerem či o záznamy z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

Je přitom mimo jakoukoli pochybnost, že bez znalostí cílů a dosavadních výsledků, a to jak na úrovni jednotlivých zaměstnanců, tak i na úrovni celých týmů, a dokonce i celé organizace, kterých lze dosáhnout jedině na základě příslušné analýzy, nemůže být vzdělávání a rozvoj v organizaci nikdy skutečně efektivní a přínosný (Dvořáková, 2007).

3.1.2 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Za účelem samotné identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb má management jednotlivých organizací k dispozici v podstatě pouze dvě základní možnosti. Je ovšem nutné upozornit, že ideálním řešením je samozřejmě jejich kombinace a že v obou případech, které budou níže upřesněny, by manažeři měli využít všech tří výše uvedených zdrojů pro analýzu (viz předchozí podkapitola).

První možnost identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb v organizaci podle Hany Bartoňkové představuje **kvantitativní sociologický výzkum**. V případě této metody „... jde v podstatě o terénní šetření, na základě výše uvedených zdrojů – nejčastěji se využívá dotazník, rozhovor, pozorování atd. Znamená to v podstatě, že se jdeme přímo zeptat pracovníků na jejich vzdělávací potřeby, eventuálně jejich nadřízených, podřízených, kolegů, klientů atd.“ (Bartoňková, 2010, s. 122).

Druhou možností pak je **aplikace kompetenčního přístupu** ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. V tomto případě se jedná o práci s dokumenty a s literaturou, prostřednictvím které management může přehledně získat obecné požadavky na konkrétní pracovní místo neboli tzv. kostru kompetencí. Tento způsob identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb je vhodné realizovat především u manažerských pozic. Ovšem s úspěchem jej lze efektivně využít také tehdy, když vzdělávací profil konkrétního zaměstnance je tzv. nulový, či přesněji řečeno téměř nulový, protože v takovém případě je možné a nutné tento profil formovat pro potřeby firmy. S jistým zjednodušením lze

konstatovat, že se jedná o specifické uplatnění strategie kvalitativního výzkumu, který by měl vyústit v tvorbu kompetenčního modelu.

Hana Bartoňková ve své práci posuzuje výhody a nevýhody obou výše upřesněných možností identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb v organizaci. Výhody prvního ze zmíněných přístupů, tedy realizace kvantitativního sociologického výzkumu, spočívají primárně ve skutečnosti, že tímto způsobem může management jednotlivých organizací, společností, podniků či firem zjistit aktuální vzdělávací potřeby skutečně na míru konkrétního jednotlivého zaměstnance. Jako určitá nevýhoda se však může jevit relativně náročná metodická příprava a realizace této možnosti a v podstatě také to, že výsledky tímto způsobem realizované analýzy vzdělávacích potřeb jsou obvykle využitelné pouze čistě v rámci přípravy příslušných vzdělávacích akcí.

Zmíněná autorka dodává, že tyto nevýhody však „... eliminuje druhý přístup, tedy tvorba kompetenčního modelu, který je využitelný i v řadě dalších personálních činností (v kariérovém plánování, v hodnocení pracovníků, při výběru pracovníků atd.). To je nesporně velká výhoda druhého přístupu. V praxi se v současné době uplatňuje mnohem více druhý přístup (eventuálně v některých fázích tvorby kompetenčního modelu doplněný i o realizaci kvantitativního šetření)“ (Bartoňková, 2010, s. 122).

3.2 Plánování vzdělávacích potřeb, formy a metody vzdělávání

Na fázi analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb plynule navazuje plánování vzdělávání. V této fázi se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi podniku tuto potřebu naplnit. První návrhy a předběžné plány se podle Josefa Koubka objevují již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání. Než vznikne definitivní podoba plánu, všechny návrhy se postupně upřeshňují a projednávají. Plán v definitivní podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě časový plán vzdělávání (Koubek, 2007).

Autorský kolektiv Pokročilého řízení lidských zdrojů v této souvislosti dodává, že na počátku fáze plánování vzdělávání jsou obvykle stanoveny cíle vzdělávacích aktivit a až poté jsou připravovány plány vzdělávání a rozvoje. Cíle lze rozdělit do následujících tří kategorií (Bláha et al., 2013):

1. **Programové neboli hlavní cíle**, které mívají spíše podobu vize, kterou je akce schopna splnit v dlouhodobějším časovém horizontu.
2. **Cíle vzdělávací akce (studijní cíle)**, které obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Jedná se o konkrétní vědomosti, dovednosti a způsoby chování účastníků akce po jejím ukončení. Studijní cíle mohou být rozpracovány do dílčích cílů.
3. **Dílčí cíle**, které se stejně jako cíle studijní vážou na konkrétní vzdělávací akci a definují úroveň vědomostí a dovedností, kterou by měli účastníci mít na konci každé dílčí etapy vzdělávacího procesu.

Josef Vodák spolu s Alžbětou Kucharčíkovou definují plánování vzdělávání jako „... proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96):

- **Přípravná fáze** zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých plánů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Cíle pak slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků. Důležité je jasně rozlišovat mezi záměry a cíli. Jednotlivé cíle můžeme dělit na cíle zjišťující specifikace požadovaného výsledného chování, na standardy, jichž je třeba dosáhnout, a standardy, které se týkají podmínek projektu.
- **Realizační fáze** představuje vývoj jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je třeba brát v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a zároveň s ohledem na zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku, včetně jejich motivace. Při volbě technik je potřebné zohlednit i počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.
- **Fáze zdokonalování** je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnoticích modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu. Ve fázi zdokonalování je důležité, mimo hodnocení přínosů, rovněž prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění

včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. Této fáze by se měli zúčastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. Základním problémem je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií.

Zuzana Dvořáková ve své publikaci upozorňuje, že dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovídat na následující otázky, tzv. „8W“ (Dvořáková 2007, s. 292):

1. „What content? – Co má být cílem a **obsahem** vzdělávacího programu?
2. Who to? – **Kdo** by měl být vzděláván?
3. Which way? – Jaké budou nejvhodnější **metody**?
4. Who delivers? – **Kým** bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
5. When and how long? – Jaký je **časový horizont** vzdělávacího programu?
6. Where? – **Kde** se bude vzdělávání odehrávat?
7. What price? – Jaký bude **rozpočet** plánovaného vzdělávání?
8. Was it effective? – Jak budeme zjišťovat **účinnost** vzdělávacího programu?“

V souvislosti se zmíněnou sedmou otázkou je dle konstatování Josefa Koubka nutné zvážit, zda na proškolení svých zaměstnanců budeme mít dostatek finančních prostředků. Musíme důkladně zvážit, zda se nám vynaložené prostředky vyplatí. Problémem však je, že to nezjistíme dopředu. Přínos vzdělávání pracovníků nemusí být vidět ani bezprostředně po ukončení vzdělávací akce. Může se projevit s určitým časovým odstupem nebo v téměř nezaznamenatečných zlepšeních v průběhu delšího období. Nelze tedy očekávat, že se vzdělávání zaměstnanců zřetelně projeví v ekonomických ukazatelích firmy.

Výše jmenovaný autor dodává, že efektivnost vzdělávání zaměstnanců nespočívá jen v tom, že lidé v podniku dělají svou práci lépe, že jsou výkonnější a šetří firemní zdroje, ale současně v tom, že se zvyšuje jejich spokojenost, zájem o vykonávanou práci a vazba na podnik, zároveň se zvyšuje jejich šance na kariérní a platový postup a obecně lepší šance na trhu práce. Zlepšují se mezilidské vztahy v podniku, zvyšuje se spokojenost zákazníků a další (Koubek, 2011).

3.2.1 Formy vzdělávání

Následující podkapitola je zaměřena na formy vzdělávání. Hana Bartoňková ve své publikaci uvádí, že volba didaktických forem navazuje na volbu vzdělávacího obsahu. Na tomto místě je řešena otázka, zda výuka bude realizována v přímém kontaktu lektora a účastníka, či bude probíhat prostřednictvím distančního vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Podle Jaroslava Mužíka mezi didaktické formy patří (Mužík, 1998):

- přímá výuka, někdy též bývá užíván termín prezenční vzdělávání, která využívá osobního kontaktu lektora s účastníkem,
- kombinovaná výuka, která je důsledkem zájmu o zvyšování podílu individuálního studia na celkovém vzdělávání,
- korespondenční, distanční vzdělávání a e-vzdělávání,
- terénní vzdělávání, které představuje zcela specifickou formu, protože v podstatě zahrnuje všechny prvky předchozích didaktických forem, ale ve specifických podmínkách v terénu.

Zjednodušeně řečeno na jedné straně nacházíme přímý kontakt lektora s účastníkem, tzv. face to face výuku. Na druhé straně můžeme spatřit nepřímý kontakt lektora s účastníkem, např. výuku prostřednictvím počítače nebo distančního vzdělávání (Bartoňková, 2010).

3.2.2 Metody vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání je výběr vhodné metody vzdělávání. Podle Michaela Armstronga „cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by bylo vhodné použít. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb“ (Armstrong, 2007, s. 463). Hana Bartoňková dále uvádí, že neexistuje pouze jedna správná volba nebo univerzální metoda vzdělávání. Až do konce 60. let 20. století byl výběr metod vhodných pro vzdělávání poměrně skromný. Dnes však můžeme napočítat více než sto metod a technik. Důvodem pro takovýto rozvoj je skutečnost, že v současnosti o procesu učení víme více. Každá z metod má své výhody i nevýhody (Bartoňková, 2010). Autorský kolektiv Jiřího Bláhy pak ve své publikaci dodává, že „k

výběru nejvhodnějších a nejúčinnějších metod neexistuje žádný návod. K dosažení lepších výsledků je vhodné využít kombinaci metod“ (Bláha et al., 2013, s. 126).

Při posuzování vzdělávacích metod je nutné (Bartoňková, 2010):

1. se seznámit s jednotlivými metodami,
2. vypracovat důležitá kritéria pro správnou volbu metody v dané situaci,
3. nezapomínat, že učební situace se mění i během výukového procesu; s ní se musí měnit také metody.

Josef Koubek v kontextu výše uvedeného předepisuje, že je vždy nutné důsledně zvážit, jaké metody pro vzdělávání zaměstnanců použijeme. Některé metody jsou vhodnější pro zapracování nových zaměstnanců, jiné k doškolování, další k rozvoji zaměstnanců. Některé se častěji používají ke vzdělávání manuálně pracujících, další ke vzdělávání duševních pracovníků (Koubek, 2011).

Podle spoluautorů Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové by měl výběr a vhodné použití metody „... odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů. Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně; měl by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112).

Josef Koubek rozděluje metody vzdělávání do dvou základních skupin (Koubek, 2007):

1. **Metody vzdělávání na pracovišti** (on the job) se používají ke vzdělávání zaměstnanců na pracovišti při výkonu práce, tzn. na konkrétním pracovním místě při výkonu běžných pracovních úkolů. Metody on the job jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků.

2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště** (off the job) jsou používány ke vzdělávání mimo výkon práce, buď přímo v organizaci, nebo mimo ni. Tato druhá skupina metod je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

V následující části je uveden výčet metod vzdělávání na pracovišti i mimo ně, který však není zcela kompletní. Jsou zde uvedeny nejčastěji používané metody.

Metody vzdělávání na pracovišti, jejich výhody a nevýhody

Mezi metody používané na pracovišti při výkonu práce patří následující (Koubek, 2007):

- **Instruktaž při výkonu práce** je nejčastěji používanou metodou. Jde v podstatě o nejjednodušší způsob, často formou jednorázového zácviku (v případě potřeby opakovaného) nového či méně zkušeného zaměstnance. Zkušený pracovník nebo bezprostředně nadřízený předvede vzdělávanému zaměstnanci pracovní postup. Ten si pozorováním a napodobováním pracovní postup osvojí při výkonu vlastních pracovních úkolů.
- **Coaching** je na rozdíl od jednorázové instruktaže dlouhodobějším procesem instruování, vysvětlování a sdělování podmínek. Součástí coachingu je pravidelná kontrola výkonu pracovníka vzdělavatelem nebo nadřízeným. Vlastně se jedná o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu a k vlastní iniciativě. Současně bere v úvahu individualitu daného zaměstnance.
- **Mentoring** je obdobou metody coaching. V tomto případě si však vzdělávaný sám vybírá jakéhosi rádce, tzv. mentora, který jeho volbu buď akceptuje, nebo neakceptuje. Iniciativa a odpovědnost spočívá především na vzdělávaném pracovníkovi. Mentor vzdělávanému radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu i v jeho kariéře, prosazuje jej, stává se jeho patronem.
- **Counselling** patří mezi nejnovější metody formování pracovních schopností zaměstnanců. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného a vzdělavatele, které překonává jednosměrnost vztahu mezi nimi.
- **Asistování** je tradiční a často používanou metodou pro vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. Ke zkušenému pracovníkovi je přidělen vzdělávaný zaměstnanec jako pomocník a pomáhá mu při plnění úkolů, učí se od něj. Na práci se postupně podílí stále samostatněji, až je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Tato metoda se

mimo vzdělávání pro manuálně pracující používá i při výchově řídicích pracovníků a specialistů.

- **Pověření úkolem** rozvíjí předcházející metodu, případně její závěrečnou část. Vzdělávaný zaměstnanec je svým školitelem pověřen splnit daný úkol. Jeho práce je sledována, přičemž má vzdělávaný vytvořeny veškeré potřebné podmínky a uděleny potřebné pravomoci. Tato metoda je častěji používána při vzdělávání řídicích a tvůrčích pracovníků.
- **Rotace práce** je stále používanější metodou, při které je vzdělávaný vždy na určité období postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Používá se zejména při výchově řídicích pracovníků, při seznamování absolventů škol s organizací, ale i u řadových pracovníků.
- **Pracovní porady** jsou taktéž považovány za vhodnou metodu pro formování pracovních schopností zaměstnanců. Účastníci se během nich seznamují nejen s problémy a fakty týkajícími se vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

V jiné práci Josef Koubek posuzuje výhody a nevýhody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Tento typ vzdělávání má následující **výhody** (Koubek, 2011):

- Je levné, ale může vést k tomu, že pozornost věnovaná školenému pracovníkovi může poněkud snížit výkon vzdělavatele.
- Je zpravidla individuální a průběh vzdělávání může být bez potíží přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného zaměstnance.
- Přináší vzdělávanému praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti získává práci, to znamená, že si je osvojí snadněji.
- Učí se pracovat v konkrétních podmínkách firmy s konkrétní firemní technikou, učí se používat firemní postupy, což není možné vždy zajistit při vzdělávání mimo pracoviště.
- Má blízko k progresivním koncepcím učení v organizaci a učící se organizace.

Na druhé straně zmíněný autor dále shrnuje **nevýhody** vzdělávání na pracovišti (Koubek, 2011):

- V podniku nejsou vždy vhodní a schopní školitelé.
- Nejsou vždy podmínky pro to, aby vzdělávání proběhlo nerušeně.

- Při plném vytížení pracovníků se těžko hledá školitel, který by mohl soustavně působit na vzdělávaného zaměstnance.
- Část práce, kterou nestihne vzdělavatel udělat sám, protože se musí věnovat školenému pracovníkovi, musí udělat někdo jiný. To se nemusí líbit těm pracovníkům, kterým se tímto rozšíří jejich povinnosti.

Metody vzdělávání mimo pracoviště, jejich výhody a nevýhody

Nyní se podívejme na metody vzdělávání mimo pracoviště. Mezi tyto metody mimo jiné patří (Koubek, 2007):

- **Přednáška**, která bývá obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- **Přednáška spojená s diskusí**, označovaná také jako seminář, překonává nevýhodu přednášky tím, že účastníci jsou zapojeni do diskuse. Je to metoda zprostředkovávající opět spíše znalosti.
- **Demonstrování** neboli praktické či názorné vyučování klade důraz na praktické využívání znalostí a oproti předchozím metodám se více zaměřuje na dovednosti. Tato metoda zprostředkovává vzdělávaným znalosti a dovednosti názorným způsobem. Demonstrátor využívá audiovizuální techniku, počítače, тренаžéry, předvádí pracovní postupy a obsluhu jednotlivých zařízení v podnicích, ve výukových dílnách či na vývojových pracovištích.
- **Případové studie** jsou oblíbenou a rozšířenou metodou vzdělávání. Nejčastěji se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečné či smyšlené krátké případové studie zaměřené na jednu oblast řízení organizace nebo komplex organizačních problémů. Účastníci tohoto typu vzdělávání problém nejprve studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení.
- **Workshop** je obdobou varianty případových studií. V tomto případě jde o řešení komplexní případové studie, kdy jsou praktické problémy řešeny týmově.
- **Brainstorming** je stejně jako workshop variantou případových studií. Účastníci vzdělávání jsou vyzváni k ústnímu nebo písemnému návrhu řešení zadaného problému. Po podání návrhů je uskutečněna diskuse o navrhovaných řešeních, při níž se hledá optimální návrh, případně kombinace návrhů.

- **Simulace** patří mezi metody ještě více zaměřené na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Zpravidla se v průběhu vzdělávání přechází od jednodušších ke složitějším problémům. Účastníci obdrží poměrně podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí.
- **Hraní rolí** neboli také manažerské hry jsou metodou zaměřenou na rozvoj praktických schopností. Od účastníků se vyžaduje značná aktivita, samostatnost a hravost. Vzdělávání na sebe berou určitou roli, jejíž scénář jim ponechává větší či menší prostor pro dotváření role. V každém případě je vždy nutné řešit konkrétní situaci a současně zachovat žádoucí míru autentičnosti. Metoda se používá spíše u vedoucích pracovníků a je orientována na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností.
- **Assessment centrum**, někdy také nazývané development centrum, je moderní komplexní a pro své výsledky vysoce hodnocená skupinová metoda, nejčastěji využívaná pro výběr a další rozvoj pracovníků, zpravidla manažerů. Účastníci plní různé úkoly a řeší problémy, které jsou každodenní náplní práce manažera. Je možné měnit frekvenci úkolů a vytvářet tím různou úroveň stresu. Předem jsou vypracována optimální řešení a rozhodnutí, jejichž pomocí pak může účastník snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí a tím se učit.
- **Outdoor training/learning** je rovněž metodou stále více používanou ke vzdělávání manažerů. Jedná se o hry či akce spojené se sportovními výkony, při kterých se manažeři učí manažerským dovednostem. Vzdělávání probíhá ve volné přírodě, tělocvičně nebo i v upravené učebně.
- **Vzdělávání pomocí počítačů**, tzv. e-learning, také patří mezi metody, jejichž používání nepřetržitě roste. Tento typ vzdělávání umožňuje simulovat pracovní situaci, poskytuje učení pomocí schémat, grafů a obrázků, které usnadňují vzdělávaným přijímat větší množství informací. Prostřednictvím testů a různých cvičení je možné již v průběhu vzdělávání hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností.

Výhody vzdělávání mimo pracoviště spočívají podle Josefa Koubka pro podnik v tom, že (Koubek, 2011):

- Vzdělávací akce bývají obvykle vedeny zkušenými odborníky.
- Účastníci získají nejnovější informace, znalosti a dovednosti.

- Účastníci se seznámí s nejmodernějšími stroji či zařízeními.
- Zúčastnění pracovníci si mohou vyměnit zkušenosti se zaměstnanci jiných firem.
- Absolventi vzdělávání přinesou do podniku nové myšlenky a přístupy.

Stejně jako má vzdělávání mimo pracoviště své výhody, má i určité **nevýhody** (Koubek, 2011):

- Bývá poměrně drahé.
- Bývá orientované spíše na teoretické poznatky, které nejsou vždy uplatnitelné v každé firmě.
- Pokud má firma odlišné vybavení, než je to, na kterém se účastníci vzdělávací akce učili, mohou být nabyté poznatky ve firmě obtížně aplikovatelné.
- Kurzy nabízené vzdělávací institucí nemusí vždy a v plné míře vyhovovat potřebám firmy.
- Po dobu vzdělávací akce mohou v podniku při nepřítomnosti vzdělávaného vzniknout problémy, které nelze bez jeho účasti vyřešit.

Ve své novější publikaci Josef Koubek dále zmiňuje, že poslední dobou, zejména v zahraničí, využívají firmy ke vzdělávání svých zaměstnanců tzv. distanční metody vzdělávání. „Jde především o korespondenční kurzy. Účastník dostane soubor učebních materiálů (knihy, videokazety, DVD, interaktivní CD) a v určitých hodinách může telefonicky konzultovat s příslušným školitelem, popřípadě si s ním dopisovat (v poslední době se k tomu hodně využívá počítačových sítí). Vzdělávání hradí podnik, nebo se na úhradě (v případě, že jde spíše o rozvojovou aktivitu iniciovanou pracovníkem) podílí“ (Koubek, 2011, s. 154). Tento typ vzdělávání je nabízen i u nás, avšak s ním doposud není dostatek zkušeností.

E-learning

V části podkapitoly věnované metodám vzdělávání bylo o e-learningu uvedeno, že jeho používání nepřetržitě roste pro jeho významný „bezbariérový“ přístup. Bývá mnohdy vnímán jako nový směr vzdělávání. Proto je na tomto místě vhodné se blíže seznámit s touto metodou. Michael Armstrong ve své publikaci uvádí, že e-learning se poprvé objevil v USA již v polovině šedesátých let, ale větší pozornost vzbudil až ke konci devadesátých let. Armstrong cituje Pollarda a Hillage, kteří definovali e-learning neboli elektronické vzdělávání jako „poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové,

síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců“ (Armstrong, 2007, s. 481). Ve stejné publikaci se dále uvádí, že cílem e-learningu je zabezpečit vzdělávání „právě včas, právě dostatečné a právě pro vás“. Vzdělávání pomocí počítačů není ani tak záležitost technologie, je to spíše záležitost učení založeného na technologii. Přesto je to právě používání internetu, které poskytlo pro vzdělávání větší prostor.

Výhody e-learningu. Michael Armstrong uvádí následující výhody e-learningu. Samotné vzdělávání je možné uskutečňovat v jakoukoliv dobu, tedy jak bylo zmíněno výše, „právě včas“. Lze jej uskutečňovat na jakémkoli místě, např. v kanceláři, doma nebo kdekoli jinde, a ušetřit náklady spojené s dojížděním. Získávání znalostí a dovedností lze provádět jakýmkoli tempem a jakýmkoli způsobem, je více individualizované, protože si průběh učení vzdělávaný řídí sám, i když vzdělávaným v některých případech mohou být dány ze strany tutora určité cíle či termíny dokončení a rovněž jim mohou tutoři poskytovat rady, jak by se měli učit. Tentýž autor dodává, že „kvalita obsahu je důležitá, ale podpora od tutorů nebo e-moderátorů ji může výrazně zvýšit“ (Armstrong, 2007, s. 482). Další výhodou je, že ve vzdělávání pomocí počítačů se může angažovat kdokoli v organizaci.

Jiný autor uvádí, že výhodou vzdělávání pomocí počítačů „... je dostupnost pro organizace i jednotlivce. Umožňuje v krátkém čase a při nízkých nákladech vyškolit velké množství zaměstnanců. Jedná se o modifikaci distančního vzdělávání, která využívá nejmodernější informační technologie (Internet nebo podnikový Intranet) formou distribuovaného vzdělávání. Neklade nároky na prostory, umožňuje průběžnou aktualizaci. [...] Součástí je i zpětná vazba probíhající pomocí různých zadání a textů. [...] Od studujícího e-learning vyžaduje silnou motivaci, schopnost on-line komunikace, schopnost samostatného zpracovávání informací, znalost práce s PC a Internetem, individuální schopnost koncentrace“ (Palán, 2014).

Nevýhody e-learningu. František Hroník ve své publikaci vyjmenovává několik nevýhod, které podniky limitují při designování e-learningu. Uvádí, že „jistě lze vymyslet e-learningový program, který využívá nejrozumnější technické vymoženosti. Má-li však naplnit roli bezbariérového přístupu, musíme jej vytvářet podle největší skupiny nejméně výkonných a vybavených počítačů ve firmě“ (Hroník, 2007, s. 198). Dalším omezením podle jmenovaného autora může být kvalifikace a věk vzdělávaných. Poměrně dost lidí ve věku nad 50 let nemusí mít zkušenosti s používáním informačních technologií a mohou mít z práce na počítači obavy. Další nevýhodou je, že do e-learningové podoby je obtížné převádět některé

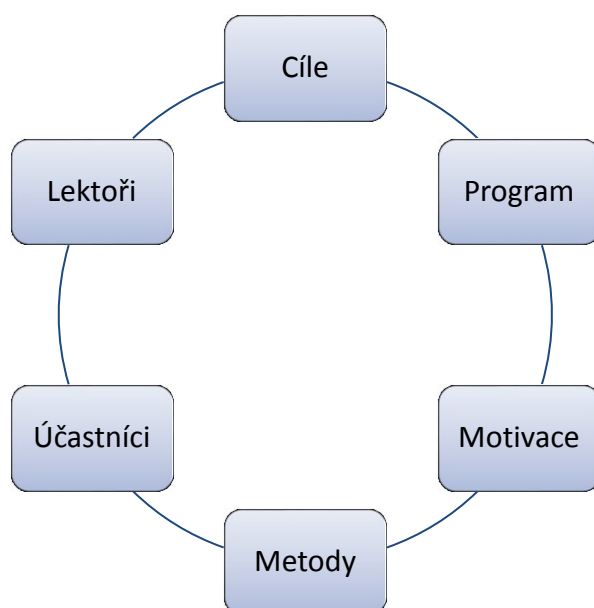
dovednostní kurzy a absurdní by také bylo převádět outdoorový program do této podoby. V neposlední řadě mezi další nepřehlédnutelné limity patří i vysoké vstupní náklady a nároky na správu kurzů.

Obsahem e-learningu mohou být programy týkající se obvyklých pracovních postupů a procesů, programů orientace a vzdělávání a často také rozvoje dovedností v oblasti informačních technologií. Také Michael Armstrong souhlasí, že při rozvíjení „měkkých“ dovedností však nejsou příliš efektivní. E-learningové programy mohou mít generický neboli druhový obsah nakoupený od dodavatelů, nebo si organizace nechávají ušít síťové programy na míru. Programy bývají tvořeny buď přímo v organizaci, nebo na zakázku softwarovými firmami, které materiály připraví podle konkrétních požadavků organizace (Armstrong, 2007).

3.3 Realizace vzdělávání

Na tomto místě lze zcela nepochybně společně s Františkem Hroníkem souhlasit, že realizací vzdělávání vrcholí celý cyklus vzdělávání. Přestože se o úspěšnosti vzdělávací akce rozhoduje již při identifikaci, je možné úsilí vložené v předchozích fázích ve fázi realizace zcela zhatit (Hroník, 2007). Do fáze realizace vstupuje několik faktorů zobrazených na Obr. 3.2, které podstatným způsobem ovlivňují podobu realizace vzdělávací akce.

Obr. 3.2 Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 99.

- Na základě stanovených vzdělávacích potřeb jsou určeny **cíle** vzdělávání. Říkají, co budou osoby účastníci se kurzu po jeho absolvování schopni vykonávat. Cíle mají vyjadřovat požadované chování.
- Ke konkrétnímu požadavku vzdělávací akce musí být dále stanoven **program**, který obsahuje časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky.
- Velmi významným prvkem procesu vzdělávání je i **motivace** zaměstnanců. Motivace k učení představuje ochotu zaměstnance zdokonalit své znalosti, schopnosti a dovednosti a velkou měrou ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Pokud má být motivace úspěšná, musí dojít ke shodě názorů mezi vedením podniku a zaměstnancem.
- K naplnění cílů vzdělávání je rovněž potřeba zvolit vhodnou **metodu**. Metodami vzdělávání se podrobněji zabývala předchozí podkapitola. Volba metody je závislá na okolnostech vztahujících se k podniku, jednotlivcům a učebním cílům. Zmínění autoři doporučují, že učební metody je vhodné měnit, ale musí se přitom brát v úvahu dopad učebních metod na obsah.
- Neméně důležité je brát ohled na individuální styl učení vzdělávaných. Každý **účastník** vzdělávací akce má vlastní styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením a učí se ze svých chyb, další upřednostňuje abstraktní diskusi, jiní dávají přednost získávání nových informací a dovedností. Připravenost účastníků vzdělávání je závislá mimo jiného na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Na to, jaký bude přístup vzdělávaného k učení, mají kromě dalšího vliv dispozice účastníka a citový stav.
- Dalším významným předpokladem úspěšného vzdělávání jsou osobnostní předpoklady lektorů. Díky nim si dobrý **lektor** může zajistit respekt a důvěru účastníků a zároveň zastávat všechny potřebné role. Přesto občas dochází k tomu, že lektori jsou k realizaci vzdělávacích akcí vybírání spíše podle svých vědomostí a technologických znalostí, které často bývají na dostatečné úrovni, méně pak na základě zmíněných osobnostních a pedagogických předpokladů. Přitom úspěch vzdělávací akce závisí zejména na schopnosti lektora umět pokud možno prostřednictvím prožitku a správným způsobem podat posluchačům požadované téma (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Hana Bartoňková v souvislosti s výše uvedenými faktory ovlivňujícími podobu realizace vzdělávací akce doplňuje, že k těmto hlavním prvkům je nezbytné navíc připočítat organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce (Bartoňková, 2010).

K **organizačnímu** zajištění vzdělávací akce podle Zuzany Dvořákové řadíme (Dvořáková et al., 2007, s. 294):

- „rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitele,
- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění lokality, patřičného zázemí a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek,
- zajištění dopravy a ubytování (v případě nutnosti),
- včasné informování účastníků školení,
- distribuci instrukcí ke kurzu apod.“

Firma musí na vzdělávání svých zaměstnanců vynakládat nemalé finanční prostředky. Problém finančního zabezpečení vzdělávání se navíc stupňuje v souvislosti s ekonomickou krizí a mnoho podniků se snaží ušetřit náklady pouhým snížením počtu vzdělávacích akcí. Přitom existují i jiné možnosti, respektive oblasti, jak v případě vzdělávání ve firmě snižovat náklady. Monica Belcourt a Philip C. Wright ve své práci doporučují snižovat náklady na vzdělávání opatřeními např. v následujících oblastech (Belcourt, Wright, 1998):

- usilovat o realizaci vzdělávacích akcí ve firmě nebo o výcvik na pracovišti,
- využívat zaměstnanců a lektorů vlastní firmy,
- zvážit možnost výcviku pomocí technických prostředků,
- opakovaně používat stejné materiály,
- nechat školicí firmu vytisknout papíry, poskytnout složky atp.,
- adaptovat komerčně dostupné materiály,
- pro administrativní podporu používat zaměstnance firmy,
- snížit cestovní náklady, náklady na ubytování a stravu organizováním krátkých kurzů ve firmě,
- konzultovat se školenými reálnou potřebu školení, tzn. neposílat zaměstnance na kurzy automaticky nebo tak, aby se všichni prostřídali za „odměnu“,
- snížit „viditelné“ náklady na ubytování využitím rezidenčního ubytování klienta či firmy.

Zuzana Dvořáková připomíná, že v průběhu vzdělávacího programu je pak nutné jednotlivé kurzy soustavně kontrolovat, aby se zajistilo, že probíhají podle plánu, časového

harmonogramu a v souladu se schváleným rozpočtem. Každý ukončený kurz by měl obsahovat zpracování hodnoticí zprávy, která zahrnuje aktuální přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků (Dvořáková et al., 2007).

3.4 Hodnocení vzdělávání

František Hroník v souvislosti s hodnocením vzdělávací akce upozorňuje, že „... účastník nějakého kurzu je vždy v roli zákazníka. Všichni potřebujeme zákazníky, kteří se vrací. Personalista stěží obhájí pokračování kurzu, který je hodnocen účastníky jako ztráta času, s tím, že kurz přináší mnoho nových poznatků... [...] Na druhé straně však také víme, že řízení se veřejným míněním (populismus) nikdy nedovedl žádnou společnost k nadprůměrné výkonnosti. Pakliže tedy chceme měřit efekt vzdělávací aktivity, musíme balancovat mezi něčím mnohdy tak iracionálním, jako je hodnocení spokojenosti, a něčím, co je faktickým, ale zároveň v málo výlučném vztahu k vzdělávací aktivitě (např. obrat)“ (Hroník, 2007, s. 177).

Michael Armstrong definuje vyhodnocování vzdělávání jako „pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace“ (Armstrong, 2007, s. 508).

Vzdělávání svým založením představuje podle autorů Efektivního vzdělávání zaměstnanců orientaci na budoucnost, je cíleno na budoucí přínos jak pro jednotlivce, tak pro firmu. Jedná se tedy o investici, která přináší hodnotu. Nicméně je v praxi často vnímána jako náklad. Tento typ investice vyžaduje čas, peníze, materiál a úsilí lidí. Začne-li podnik vnímat vzdělávání za investici, začne přemýšlet o jeho vyhodnocování a návratnosti investice. V tomto pohledu je vhodné rozlišit přínosy, které je možné vyjádřit finančně, a přínosy, které jsou spíše kvalitativního charakteru. Jde zejména o zlepšení chování vůči zákazníkům, vyšší morálku, vyšší flexibilitu zaměstnanců, tzn. přínosy, které není možné a snadné přímo finančně vyjádřit (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Josef Koubek připomíná, že při hodnocení přínosu vzdělávání je třeba vzít v úvahu i charakter a obsah práce. Efektivita vzdělávání se může projevit docela výrazně tam, kde zaměstnanci plní relativně jednoduché úkoly. Oproti tomu u řídicích či jinak vysoce kvalifikovaných prací nelze obvykle efekt vzdělávání běžnými nástroji zkoumání téměř zpozorovat, protože se může projevovat v nepatrných zlepšeních postupně (Koubek, 2007).

Před rozhodováním, zda se v podniku vyhodnocovací proces bude realizovat nebo ne, je nutné zvážit všechny argumenty pro a proti. Jestliže podnik neumí měřit výkonnost zaměstnanců v práci před vzdělávací akcí, nebude schopen určit ani dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost. Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková dále zmiňují, že při realizaci vyhodnocování vzdělávání je vhodné si uvědomit, že vyhodnocování nepatří na konec vzdělávacího procesu, ale mělo by být v ohnisku vzdělávacích aktivit. Pokud se o kritériích přemýšlí až na konci, v nejhorším případě se také může stát, že se na závěrečnou etapu zcela zapomene. Vhodnější je počítat s vyhodnocováním od počátku vzdělávacího procesu. Současně s návrhem podnikového vzdělávání automaticky tvoříme i kritéria vyhodnocování (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Otázkou, jak hodnotit vzdělávací proces se ve své publikaci zabývá Jan Urban. Podle něj lze výsledky či efektivitu vzdělávání posuzovat na základě čtyř hlavních kritérií (Urban, 2013):

- **Získání nových schopností** – v tomto případě může jít o ověření, zda vzdělávaný dokáže samostatně provádět danou činnost či úkol nebo správně vyřešit určitý typ úkolu. Ověření, které provádí lektor, přítomný nadřízený nebo personalista, je nutné provést hned po ukončení tréninku.
- **Změna pracovního chování účastníků** – jedná se o používání nově vytvořené schopnosti v praxi. Hodnocení je vhodné provést s určitým časovým odstupem od vzdělávací akce, termín hodnocení však vhodné stanovit předem. Nově získané a používané schopnosti posuzuje bezprostředně nadřízený, případně personalista. Hodnocení však může být posuzováno ze strany kolegů, zákazníků nebo i podřízených.
- **Pracovní výsledky** – hodnocení provádí po určité, předem stanové době od ukončení vzdělávání nadřízený. Měření se provádí určitými výkonovými ukazateli, např. se měří individuální nebo skupinová produktivita práce, kvalita produkce, objem prodeje, úspory pracovního času, snížení nákladů, spokojenost zákazníků, získání nových zákazníků, zvýšení podílu na trhu apod.
- **Finanční rentabilita** – měla by být ověřována zejména u rozsáhlejších vzdělávacích akcí, kdy je zjišťován poměr mezi zlepšením výkonových ukazatelů ve finančním vyjádření a výdaji na vzdělávací aktivity. Především pak u významných akcí by měly být posuzovány očekávané přínosy vzdělávací akce ve vztahu k nákladům předem.

Tento autor dále uvádí, že v praxi bývá často používaným kritériem při hodnocení vzdělávací akce hodnocení spokojenosti účastníků. Toto hodnocení spokojenosti by však nemělo být převažujícím kritériem, spíše má určitý pomocný význam. Dosažení cílů vzdělávání či zlepšení pracovní výkonnosti podniku a spokojenost účastníků vzdělávací akce nemusí být totiž zcela ve shodě. Navíc spokojenost účastníků souvisí především s jejich pracovní motivací a spokojeností.

V případě, že cíle vzdělávání nebyly dosaženy, z hodnocení vzdělávání by mělo vzejít, zda je to v důsledku neodpovídajícího zaměření akce, nevhodným provedením, nezvládnutím aplikace nových poznatků v praxi či nemožností nové schopnosti aplikovat v praxi (Urban 2013).

3.4.1 Metody a modely vyhodnocování vzdělávání

Metody měření vzdělávání můžeme dělit podle různých hledisek. Za nejčastější považuje František Hroník členění podle toho, zda hodnocení následuje bezprostředně po vzdělávací akci nebo až s určitým odstupem. Není příliš vhodné hodnotit akci hned po vzdělávací aktivitě, neboť může být dosti ovlivněno nadšením. Dalším hlediskem může být to, kdo je autorem hodnocení, zda samotný účastník nebo někdo jiný. Další formou hodnocení je, zda je záznam proveden v elektronické podobě či písemně (forma „tužka-papír“) (Hroník, 2007).

V procesu vyhodnocování efektivity vzdělávání je podle různých odborných publikací možné použít více modelů. Asi nejčastěji je však využíván Kirkpatrickův model evaluace, který zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech. Autorský kolektiv Jiřího Bláhy ve své publikaci uvádí, že tento čtyřúrovňový model byl později Jackem Phillipsem rozšířen o pátou úroveň (Bláha et al., 2013):

1. **Úroveň reakce** odpovídá na otázku, zda se účastníkům vzdělávání líbilo. Účastníci školení hodnotí svou spokojenost se vzdělávací akcí i s lektorem. Nejčastěji používanými metodami hodnocení na této úrovni jsou dotazníky spokojenosti a cílově zaměřené diskusní skupiny.
2. **Úroveň učení** hledá odpověď na otázku, zda se účastníci naučili to, co měli, a jaké dovednosti získali. K ověřování těchto skutečností se používají testy před uskutečněním

vzdělávací akce a po jejím ukončení, dotazníky, strukturované rozhovory, případové studie či projekty.

3. **Úroveň chování**, na níž je hledána odpověď na otázku, zda absolventi školení použili získané znalosti, dovednosti a postoje na pracovišti. Vhodnými metodami, jak tuto úroveň měřit jsou: metoda 360° zpětné vazby, assessment/development centrum, strukturované rozhovory, pozorování při výkonu práce a metoda behaviorálního hodnotícího rozhovoru.
4. **Úroveň výsledků** má odpovědět na otázku, zda vlivem vzdělávání došlo ke změně efektivity organizace. Hodnocení v tomto případě musí být zaměřeno na průzkum před vzdělávacím programem a po něm. Míra přínosu je měřena především v oblastech zvýšení prodeje či produkce, snížení nákladů, snížení počtu úrazů či zvýšení spokojenosti zákazníků a dalších.
5. **Úroveň návratnosti investic** je úroveň hodnocení efektivity vzdělávání, na níž je zkoumána návratnost investice na vzdělávání. Při výpočtu pro porovnání finančních přínosů s vynaloženými náklady je používán následující vzorec (Bláha et al., 2013, s. 131):

$$\text{Návratnost investice v \%} = [(\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}] \cdot 100$$

Volba, na které úrovni budeme evaluaci provádět, závisí zejména na charakteru vzdělávací akce. V kontextu firemního vzdělávání je dle Hany Bartoňkové ideální provést evaluaci na všech úrovních (Bartoňková, 2010).

Za zvláště užitečný pro vyhodnocování efektivity školení, a tedy i učení je podle Martina Malcolma považován model, který vypracoval Hamblin. Příklady měření pro vyhodnocení skutečné hodnoty školení na každé z pěti úrovní ukazuje Tab. 3.1 (Malcolm et al., 2010).

Podle spoluautorů Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové Hamblinův pětiúrovňový model vyhodnocování může v podstatě začít na jakékoli úrovni. Jako nejdůležitější však uvádějí poslední úroveň vyhodnocování. Přesto zmínění autoři doporučují postupovat od první úrovně směrem vzhůru a dodávají, že zjišťování a měření efektu vzdělávání je velmi obtížnou záležitostí (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Tab. 3.1 Hamblinův model vyhodnocování

	Úrovně	Metody vyhodnocení	
Úroveň 1	Reakce školených – na obsah a metody školení, na vyučujícího a na další důležité sledované faktory. Co si školený myslí o cvičeních prováděných při školení.	Diskuse	
		Rozhovory	
		Dotazníky	
		Doporučení školených	
		Požadavek na další školení	
Úroveň 2	Vědomosti získané při školení Naučil se školený to, co bylo zamýšleno?	<i>Chování</i>	Cíle byly dosaženy
		<i>Znalosti a porozumění</i>	Zkoušky a další testy
		<i>Dovednosti</i>	Analýza na základě projevených dovedností
			Doklad praktických dovedností
			Projekty nebo úkoly
		<i>Stanovisko</i>	Dotazníky
Úroveň 3	Postoj k práci v pracovním prostředí na konci školicího období Přenesly se naučené dovednosti do zaměstnání?	Výkonnost	
		Stížnosti zákazníků	
		Diskuse s manažerem/podřízeným/spolupracovníky	
		Technika náhodné volby	
		Vlastní záznamy o konkrétních událostech	
		Projevy kompetentnosti	
		Hodnocení	
Úroveň 4	Vliv na činnost oddělení Bylo školení nápomocné pro činnost oddělení?	Zápisy z jednání	
		Byly dodržovány termíny	
		Indikátory stresu	
		Indikátory kvality	
		Pohovor s manažery a nadřízenými	
Úroveň 5	„Nejvyšší“ úroveň. Ovlivnilo školení maximální prospěch organizace ve vztahu k obchodním cílům?	Stanovisko školícího pracovníka	
		Růst	
		Indikátory kvality	
		Indikátory stresu	
		Dosažení podnikových plánů a cílů	

Zdroj: Malcolm et al., 2010, s. 272.

Výsledky měření vzdělávací aktivity jsou obvykle zpracovány do závěrečné zprávy, která obsahuje přehled provedených měření, ale rovněž interpretace. S touto zprávou jsou následně seznámeni zainteresovaní (nadřízený účastníků, manažer, lektor, nadřízený lektora, účastník), kteří výsledky dále diskutují. Takový průběh je možné realizovat, pouze pokud se

jedná o komplexní pojetí vzdělávacího procesu. Je nepředstavitelné jej provádět po každé jednotlivé vzdělávací akci (Hroník, 2007).

Shrnutí teoretické části

Východiskem pro zpracování teoretické části diplomové práce byl výběr vhodných informací, které se týkaly zvoleného tématu. Nejprve byly shrnuty teoretické přístupy ke vzdělávání v organizaci, další kapitola pak byla věnována metodám analýzy vzdělávání v organizaci a charakteristice všech čtyř fází vzdělávacího cyklu. Těmito fázemi jsou identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích potřeb, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání. Zdrojem informací pro tuto část byla zejména odborná literatura, doplněná řadou informací čerpaných z různých webových stránek. Seznam použité literatury a zdrojů je uveden na konci práce. Teoretickou částí diplomové práce byl vytvořen základ pro realizaci praktické části, která se zabývá systémem vzdělávání ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s. Aplikační část je zaměřena na popis výchozího systému vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, zjišťování trendů v proškolených hodinách v kategorii dělník a THP a v nákladech na školení. Následné dotazníkové šetření reagovalo na zjištěné problémy. Poznatky z teoretické části byly využity v závěru práce při tvorbě návrhů a doporučení.

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TEPLOTECHNA OSTRAVA, a. s.

Společnost Teplotechna Ostrava, a. s., sídlí v městské části Slezská Ostrava v ulici Šenovská 101/543. Působí na území České republiky i v zahraničí jako vysoce specializovaná společnost v oboru žárotechniky a výškových staveb.

Jako stavebně-montážní podnik působí v oboru od roku 1951. Závod Ostrava se jako jeden ze závodů bývalého národního podniku Teplotechna specializoval především na výstavbu velkých hutních, strojírenských a elektrárenských podniků, a to zejména při dodávkách žáruvzdorných vyzdívek a pecních agregátů. V oblasti výškových staveb vychází jejich zkušenost z výstavby komínů (zděných, železobetonových, ocelových) až do výšky 300 metrů, včetně jejich údržby a monitoringu.

Ze závodu Ostrava byl v roce 1990 vytvořen samostatný státní podnik s názvem Teplotechna Ostrava, který byl po kupónové privatizaci v roce 1992 transformován na privátní akciovou společnost. Od roku 1997 se stala jednou z významných podnikových aktivit výstavba základnových stanic pro mobilní komunikace.

Společnost pro své zákazníky zajišťuje:

- kompletní dodávky od projektové dokumentace po realizaci,
- odborné poradenství,
- trvalý servis.

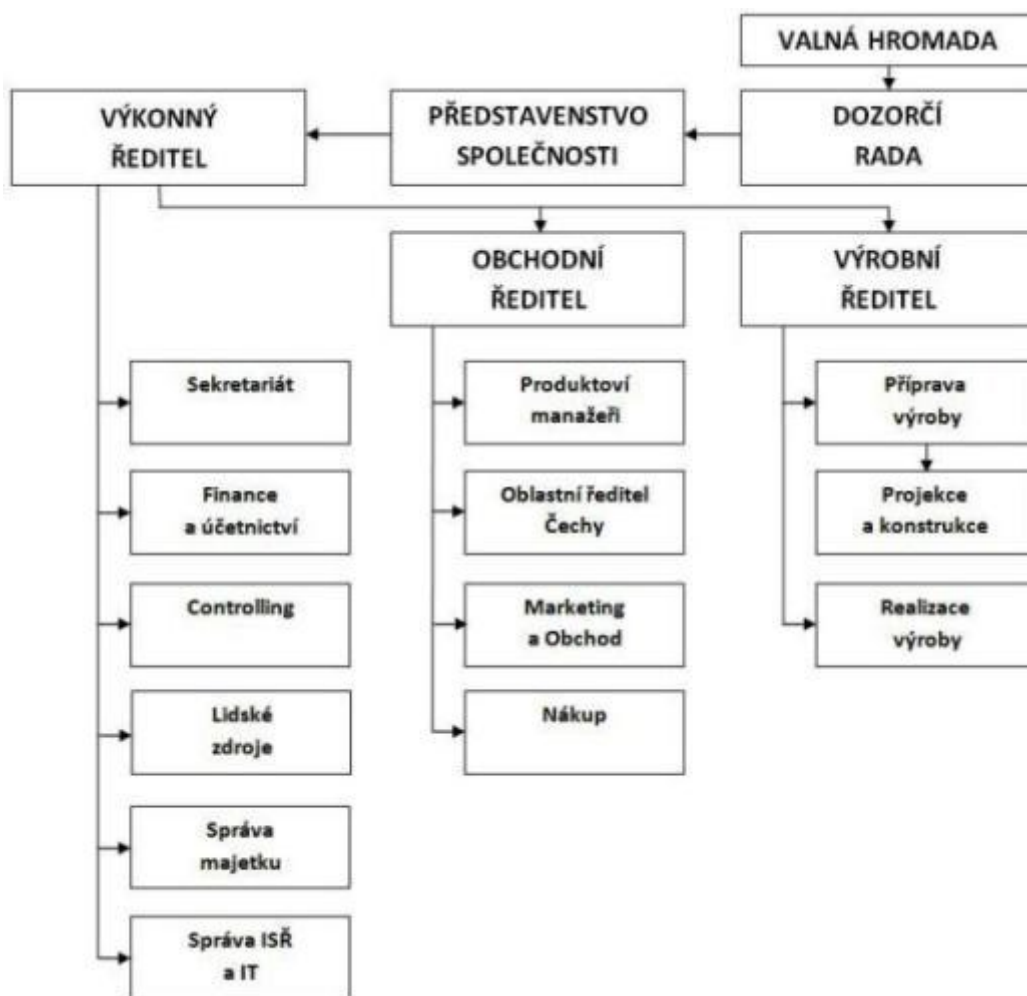
Společnost na svých internetových stránkách uvádí, že je společností, která staví na bohatých odborných zkušenostech svých pracovníků, špičkovém know-how, výborném technickém vybavení, schopnosti plnit nejnáročnější přání svých zákazníků a přizpůsobit se jejich individuálním požadavkům. Potvrzuje to řada úspěšně provedených prací a spokojenost obchodních partnerů. Teplotechna Ostrava, a. s., je certifikovanou společností podle ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001. Navíc je nositelem čestného uznání Statutárního města Ostravy, které společnost obdržela v soutěži Podnikatel roku 2000 (Teplotechna Ostrava, a. s. – O firmě, 2013).

Společnost ve výroční zprávě za rok 2012 uvádí, že pro úspěšné plnění zadaných cílů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců „... je nezbytné efektivně využívat lidské zdroje, kterými společnost disponuje. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou důležitými pilíři

úspěchu celé společnosti. Společnost cílí investice do profesního a osobního růstu svých zaměstnanců tak, aby na správných místech byli ti správní zaměstnanci. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se zaměřuje jednak na odborná kvalifikační školení, tj. udržení si nezbytné kvalifikace, na školení, která jsou podmíněná zákonnými požadavky, a školení, která přinášejí našim zaměstnancům rozvoj, vývoj a zvyšují jejich přidanou hodnotu“ (Dokument Vyrocni_zprava_za_rok_2012.pdf, 2013).

4.1 Organizační struktura společnosti Teplotechna Ostrava, a. s.

Obr. 4.1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Teplotechna Ostrava, a. s. – Organizační struktura společnosti, 2012.

5 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Při tvorbě diplomové práce byla pro účely výzkumu zvolena kombinace metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu s využitím různých informačních zdrojů a technik sběru dat. Analýza podnikového systému vzdělávání zaměstnanců byla provedena kombinací těchto metod: studiem interních dokumentů týkajících se stávajícího systému vzdělávání ve vybrané společnosti, osobními rozhovory a analýzou dat poskytnutých společností, při níž byly šetřeny trendy spojené se vzděláváním v konkrétním podniku. Zde byla prošetřena intenzita proškolení a náklady na školení. Na základě analýzy dokumentů, rozhovorů a analýzy poskytnutých dat byl sestaven dotazník, ve kterém se zaměstnanci vyjadřovali k nastavenému systému vzdělávání. V závěru praktické části jsou uvedeny návrhy na změny ve stávajícím systému vzdělávání, které mohou zmírnit nebo případně odstranit zjištěné problémy spojené se vzděláváním zaměstnanců a přispět tak ke zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

5.1 Metodika a metody zpracování dat

Prvotní informace o systému vzdělávání ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., byly získány z poskytnutých interních materiálů. Byly jimi směrnice: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců S-23/09, Hodnocení zaměstnanců S 51/10 a Registr periodických školení R-14. Prostudování interních dokumentů poskytlo prvotní informace o systému vzdělávání ve společnosti.

Další použitou metodou byl polostrukturovaný rozhovor uskutečňovaný s vedoucí lidských zdrojů. Rozhovor je základním typem kvalitativního výzkumu. Tato metoda byla zvolena proto, že často dokáže vysvětlit mnohem víc než přístup kvantitativní, snaží se rozvinout teorie a odhalit nové pohledy na věc. Při rozhovorech byla rozebírána tato témata: identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání ve společnosti. Ke každému tématu byly předem připraveny otázky, ke kterým se příslušná zaměstnankyně vyjádřila. V průběhu rozhovoru vyvstaly doplňující otázky, které byly následně zodpovězeny. Polostrukturovaný rozhovor pomohl lépe pochopit a důkladněji poznat systém vzdělávání ve zvolené organizaci.

V další části předkládané práce jsou analyzována data poskytnutá vedoucí lidských zdrojů, která se týkají počtu proškolených hodin a nákladů na vzdělávání. V této části práce byl zjišťován trend časových řad výše uvedených údajů. Jan Popelka a Václav Synek ve své práci uvádějí, že „časová řada je posloupnost hodnot určitého statistického znaku uspořádaná z hlediska času od minulosti k přítomnosti“ (Popelka, Synek, 2009, s. 163). Popis historického vývoje časové řady bývá oblíbeným statistickým nástrojem, jenž slouží k pochopení událostí a k jejich interpretaci. Na základě poznání zákonitostí v „chování“ sledovaného ukazatele v minulosti lze odhadnout jeho hodnoty v budoucím období. Stejně jako obě předchozí metody výzkumu, tak i výsledky této metody byly podkladem pro sestavení dotazníku. Vypočítané hodnoty byly vodítkem pro rozhodnutí, jakým směrem mají být otázky vedeny a na jakou cílovou skupinu se při dotazníkovém šetření zaměřit.

Základní charakteristiky pro stanovení trendu byly ve všech třech úkolech počítány dle následujících vztahů:

Obr. 5.1 Vztahy pro výpočet základních charakteristik pro stanovení trendu

$$\text{Chronologický průměr } \bar{y}_{ch} = \frac{1}{n-1} \left[\frac{y_1 + y_2}{2} + \frac{y_2 + y_3}{2} + \dots + \frac{y_{n-1} + y_n}{2} \right] = \frac{1}{n-1} \left[\frac{1}{2} y_1 + \sum_{t=2}^{n-1} y_t + \frac{1}{2} y_n \right]$$

$$\text{Absolutní přírůstek (první difference): } \Delta y_t = y_t - y_{t-1}, \quad t = 2, \dots, n$$

$$\text{Průměrný absolutní přírůstek: } \bar{\Delta} = \frac{1}{n-1} [(y_2 - y_1) + (y_3 - y_2) + \dots + (y_n - y_{n-1})] = \frac{y_n - y_1}{n-1}$$

$$\text{Koeficient růstu: } k_t = \frac{y_t}{y_{t-1}}, \quad t = 2, \dots, n \quad \text{Průměrný koeficient růstu: } \bar{k} = \sqrt[n-1]{k_2 k_3 \dots k_n} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}}$$

Zdroj: Časové řady, 2013.

K určení trendové složky používáme dva obecné přístupy: analytický a syntetický. Analytický přístup stanovení trendu vychází z předem známých typů trendových funkcí vyznačujících se přítomností parametrů, které je třeba stanovit co nejlépe s ohledem na skutečné hodnoty ukazatele časové řady (Hradecký, Friedrich, 2004). Trend byl vybrán z nabídky programu MS Excel při tvorbě spojnice trendu. Pro výběr je potřebný koeficient determinace R^2 , který dává informaci, kolik % lze daným typem trendové funkce vysvětlit (Hradecký, Friedrich, 2004).

Pro závěrečnou část výzkumu byla použita metoda analýzy dat z dotazníkového šetření. Tato technika patří mezi nejčastěji používané a její výhoda spočívá v tom, že je reálné od respondentů získat potřebné údaje v krátkém časovém období. Umožňuje zjistit potřebnou

identitu respondenta, úroveň jeho znalostí a informovanosti, názory a postoje. Získaná data lze statisticky zpracovat a zjistit vztahy a tendence (Walker, 2013). Výsledky získané dotazníkovým šetřením tvořily podklady pro tvorbu návrhů na řešení situace.

První kroky výzkumného projektu zahrnovaly volbu výzkumných otázek. Otázky dotazníku byly vytvořeny na základě analýzy interních dokumentů společnosti, rozhovorů s vedoucí lidských zdrojů a z výsledků šetření trendů v počtu proškolených hodin a v nákladech na vzdělávání. Při tvorbě otázek bylo rovněž vycházeno z teoretické části diplomové práce. Do dotazníku byly zařazeny převážně uzavřené otázky kvalitativního i kvantitativního charakteru s cílem získat co nejpřesnější informace o spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání ve společnosti. Dalším dílčím úkolem bylo stanovit hypotézy neboli předpoklady. Ian Walker vysvětluje stanovení hypotéz následovně: Nulová hypotéza říká, že se nic neděje, že mezi studovanými skupinami neexistují žádné rozdíly, nebo že neexistuje žádný vztah mezi hodnotami, které jsme naměřili. Je možné také přemýšlet o tom, ukáže-li se nulová hypotéza mylnou. To nám udává alternativní hypotéza, což je představa, že se něco děje. Je-li z údajů zjištěno, že se nulová hypotéza mýlí, poskytne nám závěr alternativní hypotéza (Walker, 2013).

Získaná data z dotazníků byla zakódována a základní zpracování dat bylo uskutečněno pomocí programu Excel ze softwarového balíku Microsoft Office Professional Edition 2010. Pomocí vestavěných funkcí byly vytvořeny tabulky udávající absolutní, relativní a celkové četnosti. Aplikace MS Excel byla využita i při tvorbě zobrazení dat v grafické podobě, a to pro zobrazení koláčových a sloupcových grafů. Excel sloužil i na zpracování dvourozměrných dat a i na zpracování dat v kontingenčních tabulkách, sloužících pro testování hypotéz. Ke každé otázce byla vytvořena tabulka četností, a to jak absolutních, tak i relativních. Absolutní četnost v tabulce (značeno počet) udává počet respondentů odpovídajících v otázce stejnou odpovědí z nabízených možností a relativní četnost v % (označeno %) udává, jak velká je část respondentů v procentním zastoupení, která odpovídala stejně na danou otázku v dané kategorii. U dvourozměrného třídění byl využit pro tvorbu kontingenčních tabulek statistický produkt IBM SPSS Statistics. Zde byly relativní četnosti počítány jak za řádky, tak za sloupce a celkem za řádky a celkem za sloupce.

Při testování hypotéz bylo postupováno následovně:

- zjišťování, zda jsou splněny podmínky pro Chí-kvadrát test; pokud nejsou podmínky splněny, byl použit Fisherův exaktní test,
- byla zjištěna p-hodnota (signifikance), tato hodnota udává pravděpodobnost, že při platnosti nulové hypotézy vyjde testová statistika rovna naměřené nebo ještě extrémnější – větší než hladina významnosti,
- pokud se jedná o statisticky významnou závislost, byl zjišťován Spearmanův koeficient pořadové korelace,
- z hodnoty koeficientu korelace byla zjišťována síla závislosti, pokud existuje statisticky významná závislost (Řezanková, 2011).

Z počtu respondentů a z počtu znaků u proměnných v hypotézách H1 až H5 bylo zřejmé, že kontingenční tabulky budou velmi řídké. Při měření závislosti kvalitativních znaků se preferuje chí-kvadrát test, což je statistická neparametrická metoda, která se používá k zjištění, zda mezi dvěma znaky existuje prokazatelný výrazný vztah. Pokud bychom chtěli použít test o nezávislosti dvou znaků pomocí tohoto testu, je nutno splnit požadavek týkající se očekávaných četností, tzn. že hodnoty očekávaných četností nesmí klesnout pod hodnotu 5, a to aspoň u 80 % políček, a minimální očekávaná četnost musí být větší než 1.

Z důvodu, že u testu nezávislosti dvou znaků nebyl splněn požadavek týkající se očekávaných četností, byl prováděn exaktní test – Fisherův exaktní test, který zabezpečuje správné hodnocení závislosti. Touto metodou byla testována hypotéza H1 až H5. Pro zjištění míry závislosti dvou statistických znaků se použil Spearmanův koeficient pořadové korelace.

Při interpretaci korelačních vztahů bylo vycházeno z Guilfordovy stupnice (viz Tab. 5.1), která navrhuje interpretaci dle rozdělení pro korelační koeficient.

Tab. 5.1 Interpretace síly korelace

Koeficient korelace	Síla závislosti
0	nezávisle proměnné
0,0 - 0,2	velmi slabá závislost
0,2 - 0,4	slabá závislost
0,4 - 0,7	střední závislost
0,7 - 0,9	vysoká závislost
0,9 - 1,0	velmi vysoká závislost
1	absolutní závislost

Zdroj: Chrátka, 2007, s. 105.

Záporná hodnota korelačního koeficientu -1 značí zcela nepřímou závislost (antikorelaci), hodnota korelačního koeficientu +1 značí zcela přímou závislost. Pokud je korelační koeficient roven 0 (nekorelovanost), pak mezi znaky není žádná statisticky zjištělná závislost (Řezanková, 2011).

5.2 Studium interních dokumentů a osobní rozhovory

Praktická část diplomové práce byla zahájena studiem interních dokumentů a rozhovory s vedoucí lidských zdrojů. Zjištěné údaje jsou popsány v následujících podkapitolách.

V rámci interní směrnice Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců S-23/09 se vzdělávacím procesem rozumí plánování, organizování a realizace jednotlivých interních či externích školení, ať již jde o školení periodického charakteru (PO, BOZP, školení vazačů břemen apod.), jazykové vzdělávání či mimořádně organizovaná školení na základě požadavků jednotlivých vedoucích útvarů nebo strategického rozhodnutí společnosti. Vzdělávací proces je určen všem zaměstnancům zaměstnaným na hlavní pracovní poměr (S-23/09, 2009).

5.2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Rozpoznání vzdělávacích potřeb ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., vyplývá z hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců dále společnosti poskytuje informace o aktuálních i potenciálních lidských zdrojích v podniku. Hodnocením dochází k poznání profesionálních kvalit zaměstnanců, výsledků jejich odborné přípravy, k poznání jejich pracovních výkonů a podmínek k jejich optimalizaci.

V interním dokumentu Hodnocení zaměstnanců S 51/10 je uvedeno, proč zaměstnance hodnotit. Hodnocení zaměstnanců umožňuje (S 51/10, 2010):

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce,
- rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnance,
- umožnit zaměstnanci zlepšit svoji výkonnost,
- vytvořit základnu pro motivaci zaměstnance podle jeho přispění k dosažení cílů společnosti,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,

- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu zaměstnance,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry,
- vytvořit podklady pro rozmisťování zaměstnanců,
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru zaměstnanců a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti výběru zaměstnanců a účinnosti vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro plánování zaměstnanců,
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů a cílů společnosti uvedených ve Strategii společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., na dané období.

Při hodnocení zaměstnanců platí pro všechny vedoucí zaměstnance zásada vycházet vždy ze stanovených cílů a priorit společnosti uvedených ve Strategii společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., na dané období. Hodnocení THP probíhá jedenkrát ročně, po ukončení kalendářního roku nejpozději do 31. 1. následujícího kalendářního roku (S 51/10, 2010).

Dle osobního rozhovoru se zaměstnankyní pracující na pozici vedoucí lidských zdrojů je identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., oboustranným aktem. Vždy když vznikne potřeba, např. z důvodu legislativní úpravy, změny výroby, plánu, při změně pozice, kariérním postupu apod., je zaměstnanec přihlášen na požadované školení. Vedoucí lidských zdrojů současně upozornila, že vnitřní směrnice k hodnocení pracovníků se v současné době v aktualizuje.

5.2.2 Plánování vzdělávacích potřeb

Plán na příští kalendářní rok týkající se vzdělávání zaměstnanců předběžně zpracovává útvar lidských zdrojů do konce listopadu. Podklady pro tvorbu plánu jsou adaptační a výcvikový plán, písemně podané požadavky od vedoucích zaměstnanců a osobní hodnocení THP. Vedoucí lidských zdrojů jej projedná s výkonným ředitelem a současně připraví i plánovaný rozpočet na školení. Po ročním hodnocení THP je tento plán aktualizován manažerem lidských zdrojů do konce ledna aktuálního roku na základě požadavků ze strany vedoucích pracovníků.

Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Příloha č. 1) schvaluje výkonný ředitel. Následně každé čtvrtletí manažer lidských zdrojů vyhodnocuje aktualizaci (změny) plánu

a předkládá výkonnému řediteli ke schválení. Jakýkoliv jiný výcvik nebo školení apod., které nejsou zahrnuty v tomto plánu školení, musí projít schvalovacím procesem, tzn. schválením vedoucího pracovníka, ředitele divize a manažera lidských zdrojů (S-23/09, 2009).

Při osobním pohovoru výše uvedené potvrdila i vedoucí lidských zdrojů. Uvedla, že plán vzdělávání je tvořen jedenkrát za rok útvarem lidských zdrojů a následně kontrolován interními auditory. Upozornila, že každá vzdělávací akce musí být schválena ředitelem společnosti.

5.2.3 Realizace vzdělávání

Ve směrnici S-23/09 je systém vzdělávání ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., rozdělen do následujících oblastí (S-23/09, 2009):

- vstupní školení (podle adaptačního a výcvikového plánu),
- přeškolení a rekvalifikace (při převedení na jinou práci, změně funkce),
- rozvoj zaměstnance ve smyslu:
 - odborné vzdělávání a výcvik,
 - všeobecné a zákonné vzdělávání,
 - manažerské vzdělávání,
 - jazykové vzdělávání.

Vstupní školení

Všem novým THP i absolventům škol bez praxe vypracuje vedoucí lidských zdrojů ve spolupráci s přímými nadřízenými tzv. adaptační a výcvikový plán (Příloha č. 4) pro dané období běžného roku. Všem dělníkům stanoví typ proškolení přímý nadřízený a jeho plnění sleduje v příslušném formuláři (Příloha č. 2) přímo na pracovišti. Každému novému zaměstnanci dělnických profesí je podle rozhodnutí odborného ředitele přidělen na dočasnou dobu tzv. instruktor. Ten má za úkol za co možná nejkratší dobu, nejdéle do dvou měsíců, zaučit nového zaměstnance v pracovní zručnosti a znalosti pracovní činnosti. Absolvování vstupního školení BOZP a PO, základní školení o QMS, EMS a BOZP zajišťují pověření zaměstnanci, další školení dělníků se provádí přímo na pracovišti, kde se o tom vede záznam.

Nejpozději v den nástupu do práce absolvuje nový zaměstnanec vstupní školení, kde získá prvotní informace o:

- pracovním řádu,
- organizační struktuře, personálním obsazení,
- kolektivní smlouvě včetně jejích dodatků,
- předpisu pro odměňování zaměstnanců,
- firmě, jejích činnostech, firemní kultuře,
- systémech řízení QMS, EMS a BOZP, intranetu – jeho obsluze a využití,
- BOZP a PO,
- školení řidičů referenčních nebo služebních vozidel (v závislosti na zastávané pozici),
- dalších organizačních záležitostech (S-23/09, 2009).

Přeškolení a rekvalifikace

I při přetřazování zaměstnanců na jiná pracoviště se dbá na jejich vzdělávání a výcvik. Provádí se podle nových požadavků formou přeškolení, rekvalifikací nebo krátkým výcvikem (S-23/09, 2009).

Rozvoj zaměstnance

- **Školení odborných profesí zaměstnanců.** Harmonogram školení dělníků se sestavuje a eviduje v softwaru Personalistika. Termíny opakovaného školení odborných profesí zaměstnanců jsou uvedeny v interním dokumentu nazvaném Registr periodických školení R-14. V Tab. 5.2 je uveden přehled termínů pro opakovaná školení odborných profesí zaměstnanců pracujících ve společnosti.
- **Jazykové vzdělávání.** Cílem jazykového vzdělávání je dorozumět se v cizím jazyce, prioritně v angličtině. Tento typ vzdělávání se týká potřeby aktivní komunikace se zahraničním partnerem, účasti na zahraničních projektech a výkonu práce v zahraničí. Jazykové vzdělávání společnost podporuje zejména finančně. Podmínkou je využití firemního vzdělávání ve společnosti. Je určeno zaměstnancům, kteří již ukončili tříměsíční zkušební dobu od svého nástupu a aktuálně potřebují tuto znalost k výkonu své práce. Harmonogram výuky je sestaven tak, aby nenarušoval pracovní povinnosti zaměstnanců. Výuka je organizována vždy po pracovní době a zaměstnanec má nárok na 2 vyučovací hodiny týdně. Tato výuka musí být vedena s cílem složit požadovanou

zkoušku do daného termínu. S každým zaměstnancem, který je účastníkem jazykového vzdělávání, je sepsána dohoda o zvýšení kvalifikace (S-23/09, 2009).

Tab. 5.2 Termíny opakovaného školení odborných profesí zaměstnanců

Název odborné profese	Termín opakovaného školení
Řidič motorového vozíku	1x ročně
Svářeči	1x za 2 roky
Elektromontér – vyhláška č. 50/1978 Sb.	1x za 3 roky
Obsluha motorové pily	1x za 2 roky
Lešenáři	1x ročně
Jeřábníci	1x ročně
Vazači břemen	1x ročně
Obsluha kompresorů se spal. motorem	1x za 2 roky
Obsluha čerpadla bet. směsi	1x za 2 roky
Vstřelovač	1x za 2 roky
Obsluha tlakových nádob stabilních	1x za 3 roky
Strojníci – rypadla lopatová pásová, UDS, betonárny	1x za 2 roky
Výšky – školení ve výškách	1x ročně
Řidiči referentských vozidel	1x ročně
Obsluha vlečky vlakové – nakládka, vykládka	1x ročně
Řezání kyslíkovým kopím	1x za 2 roky
Obsluha plynového zařízení	1x za 3 roky
Nakládání s nebezpečnými chemickými látkami	1x za 3 roky

Zdroj: Teplotechna Ostrava, a. s., 2004.

V případě, že se zvýšené vzdělávání nekryje s potřebami organizace (jedná se o aktivitu samotného zaměstnance), zaměstnanec informuje svého nadřízeného a dohodnou se na pravidlech. Zaměstnanec čas na toto školení či vzdělávání čerpá ze svého volna, náklady si hradí sám a vždy musí plně respektovat potřeby zaměstnavatele, tzn. že nesmí dojít k zanedbání pracovních povinností (S-23/09, 2009).

Doplňující informace týkající se realizace vzdělávání byly získány prostřednictvím osobních pohovorů. Z nich vyplynulo, že vzdělávání zaměstnanců je realizováno převážně externími lektory a vzdělávací akce se uskutečňují většinou mimo pracoviště. Interní lektori školí jen zřídka, naposled proběhlo např. školení manažerů při změnách v pracovním řádu.

THP (i manažeři) se pravidelně vzdělávají v oblasti firemních procesů, BOZP a PO (každé 4 roky), absolvují školení řidičů referentských vozidel (1krát za rok), v rámci operačních programů se vzdělávají v měkkých dovednostech. Dále probíhají školení v oblasti legislativy, kurzy cizích jazyků a odborné konference na národní a mezinárodní úrovni v oboru žárotechnika, strojírenství a stavebnictví.

Vzdělávání v dělnických profesích se týká zejména kvalifikačního vzdělávání, jako jsou různá oprávnění, např. svářečské kurzy, řezání motorovou pilou, řezání kyslíkem, práce ve výškách, řízení vysokozdvížných vozíků, profesní řidičské průkazy, školení řidičů referenčních vozidel, BOZP a PO. Mimo to jsou dělníci školeni na pracovišti vždy při změně stavby, kdy je současně prováděn zápis do stavebního deníku.

Vzdělávání zaměstnanců pro společnost Teplotechna Ostrava, a. s., realizuje přibližně z 80 % externí společnost REKVAL, s. r. o. Jedná se zejména o školení pro dělnické profese. REKVAL, s. r. o., je vzdělávací zařízení akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvem práce a sociálních věcí a Ministerstvem vnitra. Společnost je zároveň nositelem ISO 9001:2001. Školící zařízení působí v oblasti vzdělávání, pořádání odborných seminářů, konferencí a poradenství. Ve své činnosti spolupracuje s řadou odborníků-lektorů s praktickými zkušenostmi v širokém tematickém i odborném spektru nabídky (REKVAL, s. r. o. – profesní a manažerské vzdělávání, 2014).

5.2.4 Hodnocení vzdělávání

Útvar lidských zdrojů vede příslušnou evidenci o všech školeních i výcviku zaměstnanců. Hodnocení školení je prováděno zaměstnancem po ukončení školení a vedoucím zaměstnancem, kteří hodnotí přínos pomocí formuláře „Hodnoticí formulář školení – zpětná vazba“ (Příloha č. 3). Útvar lidské zdroje vytipuje školení největších dodavatelů a vyhodnotí jejich úroveň školení (S-23/09, 2009).

Vedoucí lidských zdrojů při osobním pohovoru potvrdila, že všichni zaměstnanci vypisují při externím školení interní formulář nazvaný „Hodnoticí formulář školení – zpětná vazba“. Jeho prostřednictvím je ověřována spokojenost s lektorem a tématem, zjišťuje se v něm přínos vzdělávací akce a zaměstnanci v něm vyjadřují své pocity vztahující se k absolvovanému školení.

5.3 Analýza trendů v oblasti vzdělávání

Další podkapitola praktické části je zaměřena na šetření trendů spojených se vzděláváním. Byla prošetřena intenzita proškolení ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., a náklady na školení. Úkolem bylo rozpoznat chování sledovaného ukazatele v minulosti a odhadnout jeho hodnoty v budoucnu. Zjištěné výsledky byly podkladem pro sestavení dotazníku a vodítkem pro rozhodnutí, na jakou cílovou skupinu a oblast otázky zaměřit.

Základní data (Tab. 5.3) pro statistická šetření byla poskytnuta zaměstnankyní společnosti pracující na pozici vedoucí útvaru lidských zdrojů. Sběr dat byl zaměřen na šetření trendů spojených se vzděláváním.

Tab. 5.3 Základní data

Rok	Počet zaměstnanců			Proškolené hodiny				Pořadové číslo roku
	Dělníci	THP	Celkem	Dělníci (hodiny)	THP (dny)	THP (přepočteno na hodiny)	Celkem (hodiny)	
2001	181	63	244	1903	116	870,0	2773,0	1
2002	179	57	236	2116	190	1425,0	3541,0	2
2003	194	50	244	1865	270	2025,0	3890,0	3
2004	181	41	222	1298	165	1237,5	2535,5	4
2005	171	43	214	1428	65	487,5	1915,5	5
2006	172	44	216	1563	62	465,0	2028,0	6
2007	178	56	234	1898	84	630,0	2528,0	7
2008	208	65	273	2100	131	982,5	3082,5	8
2009	185	62	247	3542	137	1027,5	4569,5	9
2010	176	54	230	3069	37	277,5	3346,5	10
2011	149	52	201	2648	26	195,0	2843,0	11
2012	135	46	181	2499	35	262,5	2761,5	12

Zdroj: Data společnosti Teplotechna Ostrava, a. s.

Úkolem bylo vyšetřit:

1. Jaký je trend proškolení zaměstnanců

- Statisticky vyšetřit trend proškolení zaměstnanců v profesi dělník a vypočítat základní charakteristiky časové řady. Ukazatelem zde byly proškolené hodiny dle jednotlivých let.
- Statisticky vyšetřit trend proškolení zaměstnanců v profesi THP a vypočítat základní charakteristiky časové řady. Ukazatelem zde byly proškolené hodiny dle jednotlivých let.

2. Jaký je trend nákladů na proškolení

- Statisticky vyšetřit trend nákladů na proškolení zaměstnanců a vypočítat základní charakteristiky časové řady. Ukazatelem zde byly náklady na proškolené hodiny dle jednotlivých let v Kč.

Časové řady zde mají charakter intervalové časové řady. Délkou intervalu je tu jeden rok. Bylo vycházeno z předpokladu, že jediným faktorem vývoje dynamiky analyzovaného ukazatele je čas t . V našem případě časové intervaly pro roky 2001, 2002, ... až 2012. Byl zvolen jednodušší způsob volby časové proměnné, a to takový, že časová řada začíná v okamžiku 1, ke kterému se vztahuje první člen analyzované časové řady. Další časové okamžiky budou 2, 3, ... až 12. V této části práce byla použita pro výpočty trendových funkcí analýza dat a další funkce z programu MS Excel verze 10.

5.3.1 Proškolení zaměstnanců v profesi dělník

V prvním úkolu byl nejprve vypočítán odvozený ukazatel, a to proškolené hodiny na 1 dělníka, 1. difference a meziroční koeficienty růstu (Tab. 5.4). Dále byl šetřen ukazatel – proškolené hodiny na 1 dělníka. Tento ukazatel v sobě zahrnuje i rozdílnost počtu zaměstnanců v kategorii dělník v jednotlivých letech. Ukazatel stanovuje, kolik bylo proškolených hodin vzhledem k počtu všech zaměstnanců v kategorii dělník.

Tab. 5.4 Data o proškolení v profesi dělník

Rok	Pořadové číslo roku	Dělníci		Proškolené hodiny na 1 dělníka	1. difference	Koeficient růstu
		Počet v organizaci	Proškolené hodiny			
2001	1	181	1903	10,5		
2002	2	179	2116	11,8	1,3	1,12435232
2003	3	194	1865	9,6	-2,2	0,81323203
2004	4	181	1298	7,2	-2,4	0,74596596
2005	5	171	1428	8,4	1,2	1,16449058
2006	6	172	1563	9,1	0,7	1,08817422
2007	7	178	1898	10,7	1,6	1,17339889
2008	8	208	2100	10,1	-0,6	0,94684688
2009	9	185	3542	19,1	9,0	1,89636036
2010	10	176	3069	17,4	-1,7	0,91076722
2011	11	149	2648	17,8	0,3	1,01917202
2012	12	135	2499	18,5	0,7	1,04159953

Zdroj: Základní data a výpočty v programu MS Excel.

Základní charakteristiky časové řady vypočítané podle vztahů uvedených v Obr. 5.1:

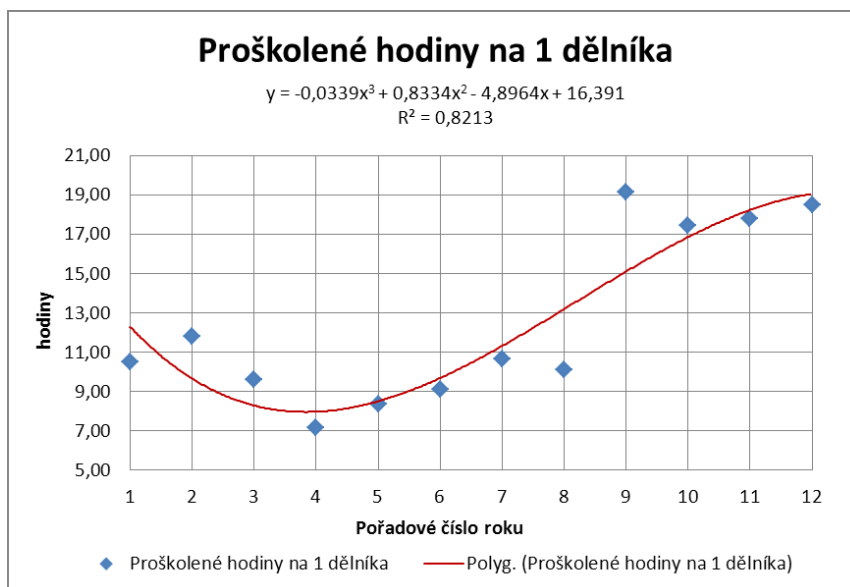
Tab. 5.5 Základní charakteristiky časové řady – proškolení v profesi dělník

Průměrný absolutní přírůstek hodin	0,7270
Průměrný koeficient růstu	1,0251
Chronologický průměr v hodinách	12,334

Zdroj: Tab. 5.4 a výpočty v programu MS Excel.

Z výše uvedených vypočtených základních charakteristik (Tab. 5.5) je zřejmé, že proškolené hodiny mírně meziročně rostou, a to s průměrným přírůstkem 0,72 hodiny. Koeficient růstu je velmi malý, je jen 1,025 1, což znamená, že hodiny nutné na proškolení jednoho dělníka rostly jen o 2,51 %.

Graf 5.1 Trend proškolených hodin na 1 zaměstnance kategorie dělník



Zdroj: Tab. 5.4 a zpracování v programu MS Excel.

Koeficient determinace byl vypočítán $R^2 = 0,821$. Tato hodnota říká, že přiléhavost dat k trendové funkci je „dosti velká“. Jako typ trendové funkce byla vybrána funkce polynomická, a to 3. stupně – kubická funkce (Graf 5.1):

$$y = -0,0339x^3 + 0,8334x^2 - 4,8964x + 16,391,$$

kde x je pořadové číslo měsíce.

Z tvaru a průběhu grafu funkce je zřejmé, že hodiny na proškolení u dělníků v následujících letech budou mírně růst.

5.3.2 Proškolení zaměstnanců v profesi THP

Zde byl vypočítán odvozený ukazatel, a to proškolené hodiny na 1 THP, 1. difference a meziroční koeficienty růstu (Tab. 5.6). Dále byl šetřen ukazatel – proškolené hodiny na 1 THP. Tento ukazatel zahrnuje v sobě i rozdílnost počtu zaměstnanců v kategorii THP v jednotlivých letech. Ukazatel stanovuje, kolik bylo proškolených hodin vzhledem k počtu všech zaměstnanců v kategorii THP.

Tab. 5.6 Data o proškolení v profesi THP

THP						
Rok	Pořadové číslo roku	Počet v organizaci	Proškolené hodiny	Proškolené hodiny na 1 THP	1. difference	Koeficient růstu
2001	1	63	870,0	13,81		
2002	2	57	1425,0	25,00	11,2	1,81034483
2003	3	50	2025,0	40,50	15,5	1,62000000
2004	4	41	1237,5	30,18	-10,3	0,74525745
2005	5	43	487,5	11,34	-18,8	0,37561663
2006	6	44	465,0	10,57	-0,8	0,93216783
2007	7	56	630,0	11,25	0,7	1,06451613
2008	8	65	982,5	15,12	3,9	1,34358974
2009	9	62	1027,5	16,57	1,5	1,09640483
2010	10	54	277,5	5,14	-11,4	0,31008381
2011	11	52	195,0	3,75	-1,4	0,72972973
2012	12	46	262,5	5,71	2,0	1,52173913

Zdroj: Základní data a výpočty v programu MS Excel.

Základní charakteristiky časové řady vypočítány dle vztahů uvedených v Obr. 5.1:

Tab. 5.7 Základní charakteristiky časové řady – proškolení v profesi THP

Průměrný absolutní přírůstek hodin	-0,7366
Průměrný koeficient růstu	0,8968
Chronologický průměr v hodinách	16,288

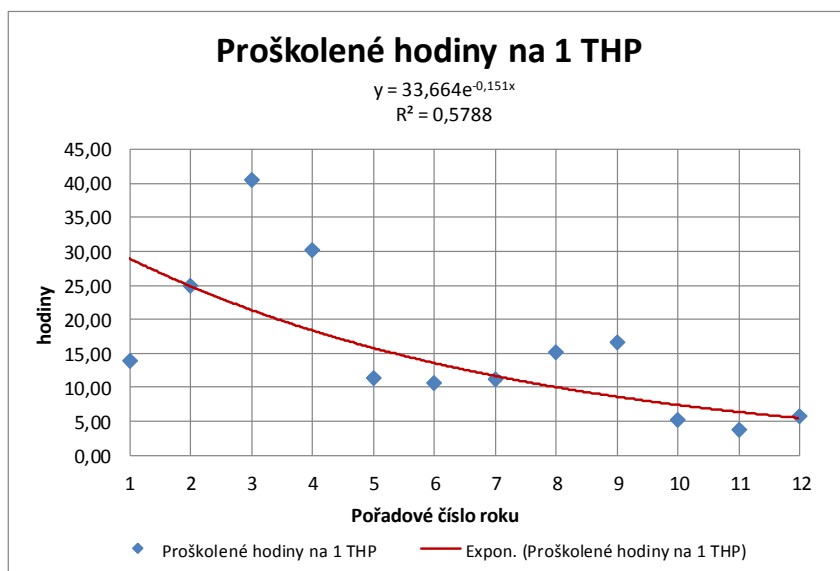
Zdroj: Tab. 5.6 a výpočty v programu MS Excel.

Ze základních charakteristik (Tab. 5.7) je zřejmé, že se proškolené hodiny mírně meziročně snižují, a to s úbytkem -0,736 hodiny. Koeficient růstu je velmi negativní, a to 0,896 7, což znamená, že hodiny nutné na proškolení se snižují o 10,32 %.

Stejně jako v případě proškolení v profesi dělník je i pro tento výběr potřebný koeficient determinace R^2 . Trend byl vybrán z nabídky v aplikaci MS Excel při tvorbě

spojnice trendu. Existuje i význačnější trend polynomický, a to 5. a 6. stupně, ale pro zobrazení byl zvolen trend exponenciální, protože je jednodušší na vysvětlení i zobrazení.

Graf 5.2 Trend proškolených hodin na 1 zaměstnance kategorie THP



Zdroj: Tab. 5.6 a zpracování v programu MS Excel.

Koeficient determinace byl vypočítán pro exponenciální trend $R^2 = 0,5788$. Tato hodnota říká, že přiléhavost dat k trendové funkci je „dost dobrá“. Jako typ trendové funkce byla vybrána funkce exponenciální (Graf 5.2):

$$y = 33,664e^{-0,151x},$$

kde x je pořadové číslo měsíce.

Z tvaru a průběhu grafu funkce je zřejmé, že hodiny na proškolení u THP se v následujících letech pravděpodobně budou snižovat.

5.3.3 Náklady na vzdělání

Posledním úkolem bylo statisticky vyšetřit trend nákladů na proškolení zaměstnanců a vypočítat základní charakteristiky časové řady. Ukazatelem jsou zde náklady na proškolené hodiny dle jednotlivých let v Kč.

Z důvodu, že data o nákladech nebyla zvlášť za dělníky a zvlášť za THP a v každém roce byl v organizaci jiný počet zaměstnanců, byla data o nákladech přepočítána na průměr

zaměstnanců v organizaci. Aby bylo možné hodnoty časové řady srovnávat, musí se vztahovat ke stejně dlouhým intervalům, jinak může být porovnávání zkreslené. Toto je problém především časové řady o nákladech, neboť v každém roce byl jiný počet zaměstnanců. Abychom zajistili srovnatelnost, byla data přepočítávána na jeden základ (Tab. 5.8). Tato operace se nazývá očišťování časových řad.

Tab. 5.8 Data o nákladech na proškolení

Rok	Pořadové číslo roku	Počet zaměstnanců v organizaci	Náklady na vzdělávání	Přepočet nákladů vzhledem na počet zaměstnanců	1. difference	Koeficient růstu
2001	1	244	292452,35	273874,43		
2002	2	236	368907,93	357184,16	83310	1,30419
2003	3	244	437536,75	409742,41	52558	1,14715
2004	4	222	433495,71	446188,15	36446	1,08895
2005	5	214	266310,63	284355,04	-161833	0,63730
2006	6	216	324904,27	343706,60	59352	1,20872
2007	7	234	362628,13	354104,82	10398	1,03025
2008	8	273	514787,02	430874,85	76770	1,21680
2009	9	247	307116,86	284114,18	-146761	0,65939
2010	10	230	302577,04	300603,71	16490	1,05804
2011	11	201	292338,96	332335,58	31732	1,10556
2012	12	181	283529,47	357936,38	25601	1,07703

Zdroj: Výchozí data a výpočty v programu MS Excel.

Základní charakteristiky časové řady byly rovněž počítány dle vztahů v Obr. 5.1:

Tab. 5.9 Základní charakteristiky časové řady – náklady na proškolení

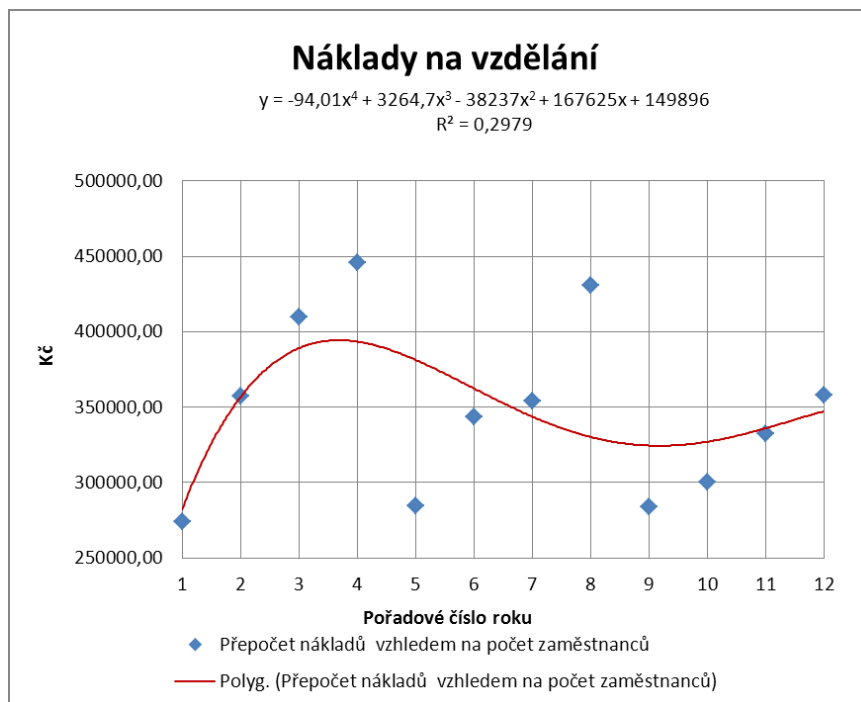
Průměrný absolutní přírůstek nákladů	7641,9946
Průměrný koeficient růstu	0,9972
Chronologický průměr v Kč	350828,628

Zdroj: Tab. 5.8 a výpočty v programu MS Excel.

Ze základních charakteristik (Tab. 5.9) je zřejmé, že náklady na vzdělání se mírně zvyšují, a to o 7 641 Kč. Koeficient růstu je mírně negativní, a to 0,997 2, což znamená, že náklady nutné na proškolení se snižují 0,28 %. Je zřejmé, že náklady přepočítané na stejný počet zaměstnanců se téměř nemění.

Tento trend (Graf 5.3) byl vybrán z nabídky v aplikaci MS Excel při tvorbě spojnice trendu, který je příhodný pro analýzu trendu.

Graf 5.3 Trend nákladů na školení



Zdroj: Tab. 5.8 a zpracování v programu MS Excel.

Koeficient determinace byl vypočítán pro výše uvedený trend $R^2 = 0,2979$. Tato hodnota říká, že přiléhavost dat k trendové funkci není „dosti dobrá“. Jako typ trendové funkce byla vybrána funkce polynomická 4. stupně:

$$y = -94,01x^4 + 3264,7x^3 - 38237x^2 + 167625x + 149896,$$

kde x je pořadové číslo měsíce.

Z tvaru a průběhu grafu funkce je zřejmé, že náklady na vzdělání zůstávají konstantní.

Dílčí shrnutí

Šetřením bylo zjištěno, že hodiny nutné na proškolení zaměstnanců v kategorii dělník by se měly v následujících letech zvyšovat. Tento trend se jeví jako vyhovující, protože vzdělání pracovníci jsou odborně zdatnější, podávají lepší pracovní výkon a podnik pak lépe ob stojí v konkurenčním prostředí. Pro zaměstnavatele to však znamená, že musí v budoucnu počítat s rostoucími náklady na vzdělávání dělníků.

V dalším kroku šetření trendu bylo odhaleno, že počet proškolených hodin v kategorii THP by měl v příštích letech klesat. Zjištění je varovným signálem pro vedení společnosti

a tento trend by bylo vhodné zastavit. Společnost nesmí zapomínat na současné rychle se měnící prostředí, které vyžaduje neustálé získávání nových informací, které zaměstnancům pomáhá zefektivnit práci. Z těchto výsledků vyplynulo zaměření dotazníkového šetření na kategorii THP. Byla zjišťována spokojenost respondentů s nastaveným systémem vzdělávání. Všechny otázky byly tvořeny tak, aby bylo možné ze získaných odpovědí podat návrhy na řešení této situace.

Posledním úkolem v této části diplomové práce bylo určit, jaký je trend v nákladech na proškolení. Ze statistických výpočtů bylo zjištěno, že náklady na vzdělávání by i v budoucnu měly zůstat konstantní. V případě, že společnost bude chtít zastavit trend ve snižování počtu proškolených hodin v kategorii THP, bude muset počítat s nárůstem výdajů na vzdělávání. Návrhy, jak ušetřit, aniž by bylo nutné snižovat počet proškolených hodin, jsou uvedeny v kapitole 5.5.

Po vyhodnocení trendů v oblasti vzdělávání ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., následovala další konzultace s vedoucí lidských zdrojů, která se týkala výsledků šetření trendů v proškolení zaměstnanců v profesi dělník a THP a dále nákladů na proškolení zaměstnanců. Vedení společnosti si zjištěné výsledky uvědomuje. Vedoucí lidských zdrojů k tomu uvedla: „Firemní vzdělávání v naší společnosti se v krizových letech, tj. i nyní, zaměřuje pouze na „tvrdé“ dovednosti, jako jsou profesní vzdělávání u dělníků (periodická školení), prohlubování kvalifikace u THP. Všichni zaměstnanci pak pravidelně absolvují školení z BOZP a PO a řízení referentských vozidel. V „měkkých“ dovednostech se firma od roku 2008 nevzdělává, protože v letech 2006–2008 jsme prošli vzdělávacím projektem zaměřeným hlavně na „měkké“ dovednosti, který byl realizován v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. Tento projekt byl financován Evropským sociálním fondem a státní rozpočtem České republiky. Koncepce vzdělávání na další léta se bude určitě zaměřovat nadále na tvrdé dovednosti, které jsem zmínila, a také na jazykové vzdělávání manažerů a techniků, kteří budou spolupracovat se zahraničními partnery.“

5.4 Analýza dotazníkového šetření

Na základě analýzy interních dokumentů, šetření trendů spojených se vzděláváním a rozhovorů s vedoucí lidských zdrojů byl sestaven dotazník pro THP (Příloha č. 5), ve kterém se zaměstnanci mohli vyjádřit k nastavenému systému vzdělávání. Zaměření dotazníkového šetření pouze na skupinu THP vyplynulo z výsledků šetření trendů

v proškolení zaměstnanců. Dle provedeného statistického šetření se předpokládá, že proškolené hodiny v kategorii dělník budou v následujících letech růst. Zároveň jsou pro dělnické profese stanoveny dle zákona termíny opakovaných školení (Tab. 5.1) pro jednotlivé odborné profese zaměstnanců. Zjednodušeně řečeno si dělník nemůže zvolit, zda se daného školení zúčastní či nikoli. Pokud chce dále zastávat danou pozici ve společnosti, je pro něj toto školení povinné.

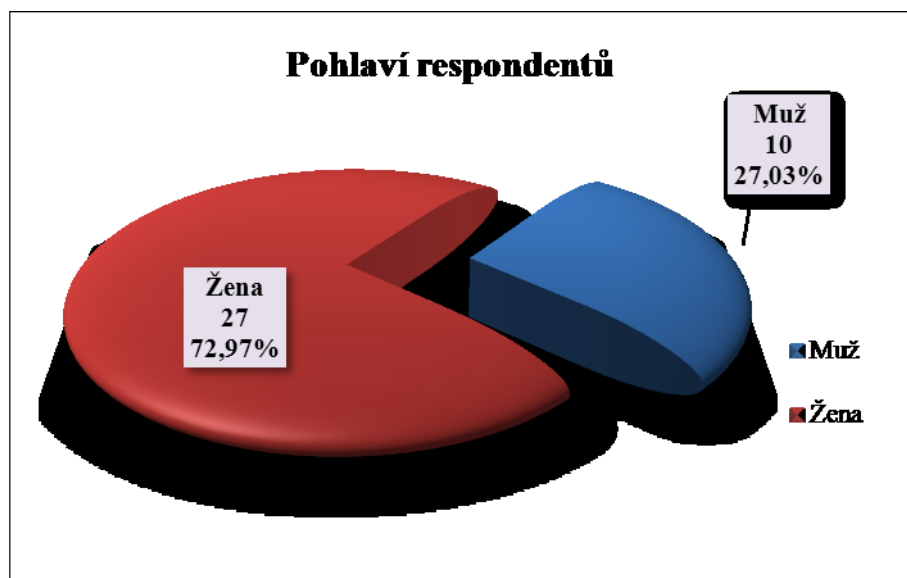
Dotazování probíhalo písemnou formou dotazníkového šetření, které obsahovalo uzavřené otázky a týkalo se postojů ke vzdělávání ve společnosti. Východiskem při tvorbě otázek byla teoretická část diplomové práce. Dotazník tvořilo 31 otázek, z nichž čtyři závěrečné byly demografického charakteru. Dotazník byl předložen zaměstnancům společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., zařazeným do kategorie THP v měsíci únoru roku 2014. Technika dotazování byla zvolena proto, že zaručuje respondentovi anonymitu a čas na odpověď. Šetření se zúčastnilo 37 respondentů. Ve společnosti bylo v měsíci únoru 2014 zaměstnáno 50 THP včetně manažerů společnosti. Manažeři v počtu 6 lidí však do výzkumu záměrně zařazení nebyli. Získané údaje mají sloužit manažerům společnosti a poskytnout jim informace o spokojenosti podřízených s nastaveným systémem vzdělávání. V době předložení dotazníků zaměstnancům byl jeden dlouhodobě nemocen a tři zaměstnanci po celou dobu výzkumu vykonávali nepřetržitě pracovní činnost mimo organizaci. To znamená, že pouze tři zaměstnanci z celkového počtu oslovených respondentů jej neodevzdali. Z toho lze usuzovat, že získaná data je možné považovat za dostatečně reprezentativní.

5.4.1 Struktura respondentů

Otázka č. 28: Jaké je Vaše pohlaví?

Přestože společnost působí ve stavebně-montážním odvětví, byla struktura zúčastněných respondentů podle pohlaví téměř 1 : 3 ve prospěch žen. Je to jen proto, že dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze na technicko-hospodářské pracovníky, přičemž lze očekávat, že na těchto pozicích bývají ženy zaměstnány častěji.

Graf 5.4 Pohlaví respondentů

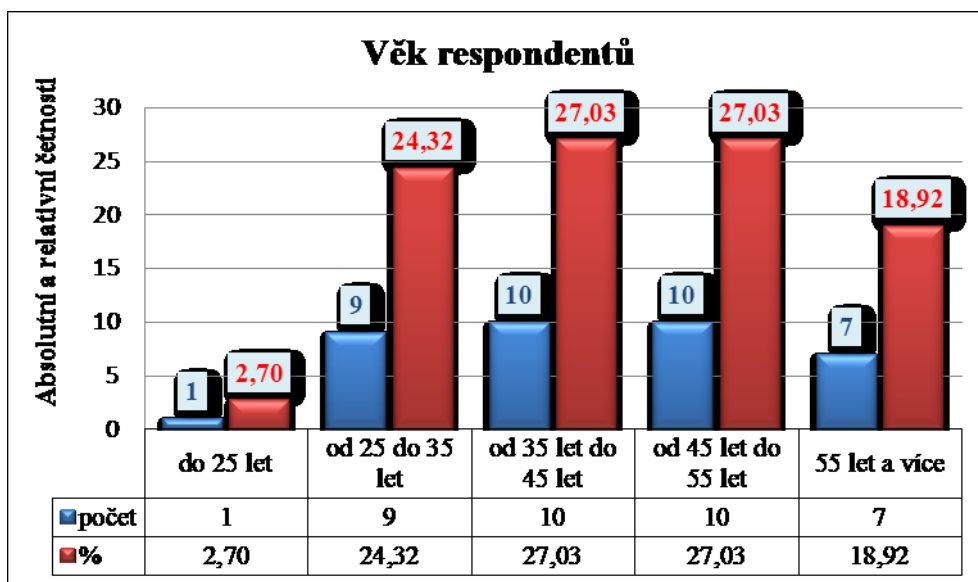


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 29: Kolik je Vám let?

Více než polovina respondentů je ve věku od 35 do 55 let, další čtvrtinu dotazovaných pak tvoří zaměstnanci od 25 do 35 let. Dotazníkového šetření se dále zúčastnilo 7 respondentů starších než 55 let a 1 zaměstnanec mladší 25 let.

Graf 5.5 Věk respondentů

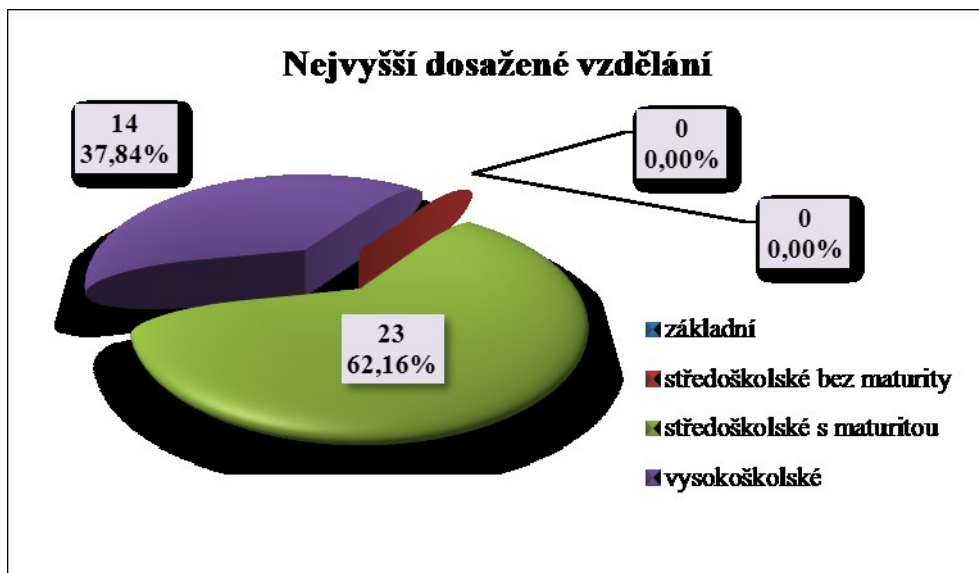


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 30: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V další otázce byla řešena struktura respondentů podle vzdělání. Z dotazovaných, kteří se zúčastnili výzkumu, má 62,16 % středoškolské vzdělání s maturitou, ostatní mají vysokoškolské vzdělání.

Graf 5.6 Nejvyšší dosažené vzdělání

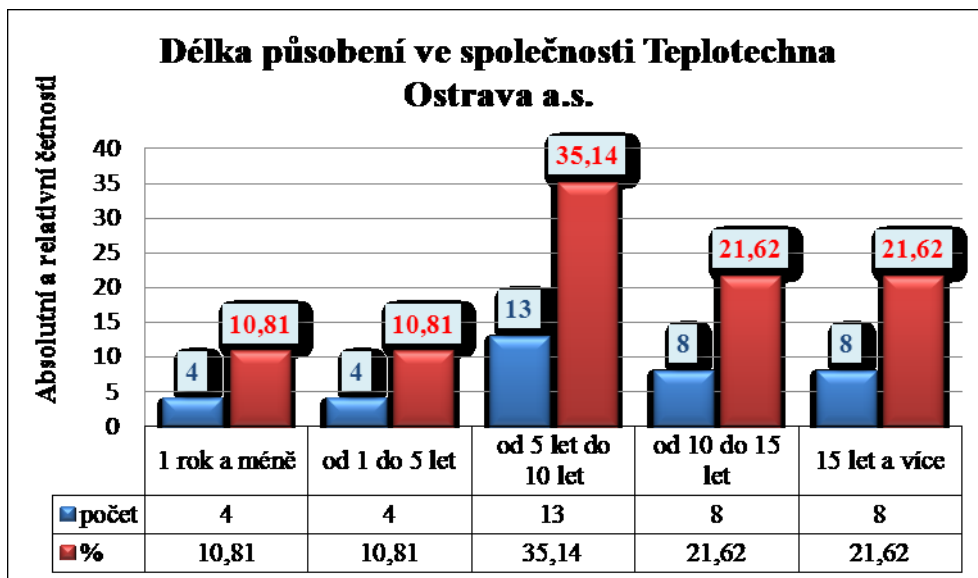


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 31: Jak dlouho ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., pracujete?

Posledním demografickým ukazatelem byla struktura respondentů podle délky zaměstnání ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s. Největší skupina 35,14 % respondentů ve společnosti pracuje od 5 do 10 let. Početné jsou rovněž skupiny zaměstnaných od 10 do 15 let a více než 15 let. Tito pak dohromady tvoří skupinu 76,38 % respondentů. Zbylých 21,62 % ve stejném poměru tvoří dotazovaní zaměstnaní 1 rok a méně a od 1 do 5 let.

Graf 5.7 Délka působení ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s.



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

5.4.2 Stanoviska respondentů

Otázka č. 1: Absolvoval/a jste vstupní školení po nástupu do zaměstnání?

První tři otázky dotazníkového šetření se vztahovaly ke vstupnímu vzdělávání. V první z nich bylo zjišťováno, zda se respondenti zúčastnili vstupního školení, přičemž mimo dva dotazované všichni shodně odpověděli, že ano. Na následující dvě otázky odpovídali pouze respondenti, kteří v první otázce označili odpověď ano.

Graf 5.8 Absolvoval/a jste vstupní školení po nástupu do zaměstnání?

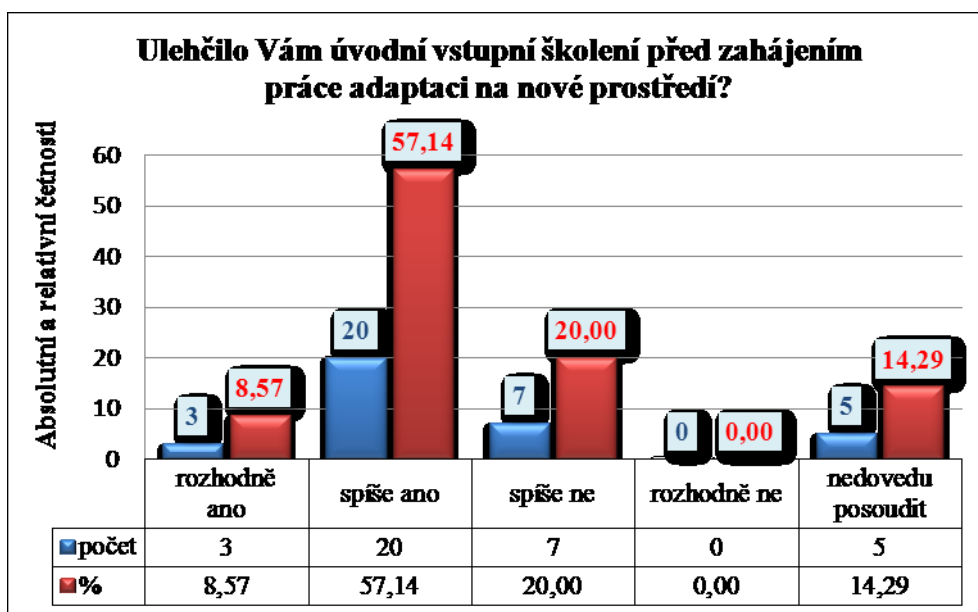


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 2: Ulehčilo Vám úvodní vstupní školení před zahájením práce adaptaci na nové prostředí?

Více než polovina těch, kteří absolvovali vstupní školení po nástupu do zaměstnání, uvedla, že jim vstupní školení spíše ulehčilo adaptaci na nové prostředí. K tomu se další tři respondenti kladně vyjádřili, že jim vstupní školení rozhodně ulehčilo adaptaci v novém prostředí. Celkem 20 % dotazovaných si myslí, že absolvované vstupní školení jim spíše neusnadnilo adaptaci na nové prostředí a 5 respondentů tuto situaci nedokázalo posoudit.

Graf 5.9 Ulehčilo Vám úvodní vstupní školení před zahájením práce adaptaci na nové prostředí?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Hypotéza H1

Úkolem bylo zjistit, zda existuje statisticky významná závislost mezi vyjádřením respondentů v otázce, zda úvodní vstupní školení před zahájením práce ulehčilo adaptaci na nové prostředí, a délkou zaměstnání ve společnosti.

- Proměnná A: statistické znaky dle odpovědi na otázku č. 2 = Ulehčilo Vám úvodní vstupní školení před zahájením práce adaptaci na nové prostředí? (Znak „Rozhodně ne“ nebyl brán v úvahu z důvodu nulové četnosti.)
 - Proměnná B: statistické znaky dle odpovědi na otázku č. 31 = Jak dlouho ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., pracujete?
- **H1₀** Hodnocení, zda úvodní vstupní školení před zahájením práce ulehčilo adaptaci na nové prostředí a nezávisí na délce zaměstnání u společnosti.

- **H1_A** Hodnocení, zda úvodní vstupní školení před zahájením práce neulehčilo adaptaci na nové prostředí a závisí na délce zaměstnání u společnosti.

Tab. 5.10 Kontingenční tabulka k hypotéze H1

Úvodní vstupní školení * Jak dlouho ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., pracujete?								
			Jak dlouho ve společnosti pracujete?					Celkem
			1 rok a méně	od 1 do 5 let	od 5 let do 10 let	od 10 let do 15 let	15 let a více	
Úvodní vstupní školení	rozhodně ano	Počet	1	0	1	1	0	3
		% za Úvodní vstupní školení	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
		% za Jak dlouho ve společnosti	25,0%	0,0%	7,7%	14,3%	0,0%	8,6%
		% celkem	2,9%	0,0%	2,9%	2,9%	0,0%	8,6%
	spíše ano	Počet	3	4	6	3	4	20
		% za Úvodní vstupní školení	15,0%	20,0%	30,0%	15,0%	20,0%	100,0%
		% za Jak dlouho ve společnosti	75,0%	100,0%	46,2%	42,9%	57,1%	57,1%
		% celkem	8,6%	11,4%	17,1%	8,6%	11,4%	57,1%
	spíše ne	Počet	0	0	5	0	2	7
		% za Úvodní vstupní školení	0,0%	0,0%	71,4%	0,0%	28,6%	100,0%
		% za Jak dlouho ve společnosti	0,0%	0,0%	38,5%	0,0%	28,6%	20,0%
		% celkem	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	5,7%	20,0%
	nedovedu posoudit	Počet	0	0	1	3	1	5
		% za Úvodní vstupní školení	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
		% za Jak dlouho ve společnosti	0,0%	0,0%	7,7%	42,9%	14,3%	14,3%
		% celkem	0,0%	0,0%	2,9%	8,6%	2,9%	14,3%
Celkem	Počet	4	4	13	7	7	35	
	% za Úvodní vstupní školení	11,4%	11,4%	37,1%	20,0%	20,0%	100,0%	
	% za Jak dlouho ve společnosti	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% celkem	11,4%	11,4%	37,1%	20,0%	20,0%	100,0%	

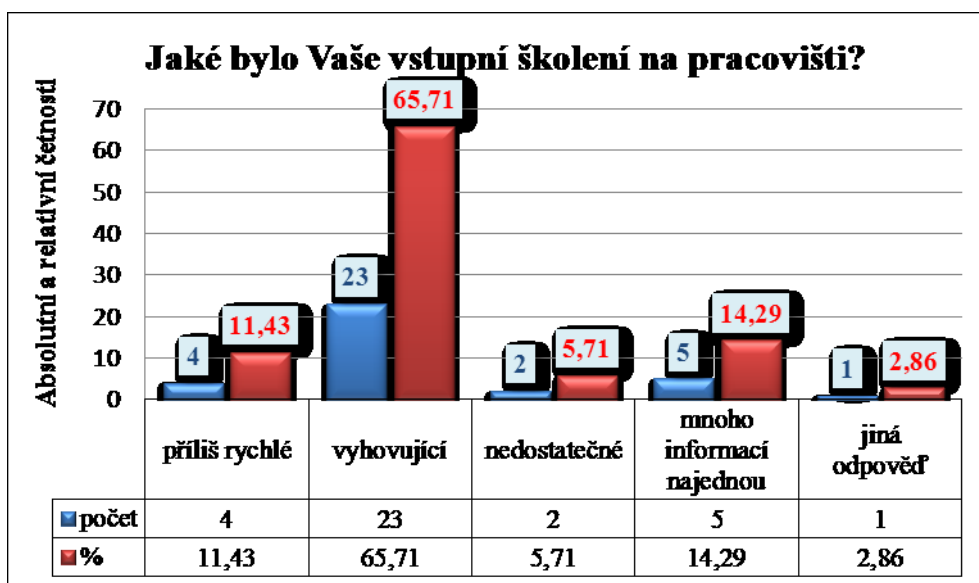
Zdroj: Výstup z IBM SPSS Statistics, upraveno autorkou.

Vzhledem ke skutečnosti, že 50 % očekávaných četností je menších jak 5 a minimální očekávaná četnost je 0,76, nejsou splněny podmínky pro Chí-kvadrát test, a proto byl použit Fisherův exaktní test (p-hodnota) a korelace byla zjišťována pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. Z výsledků testu plyne, že nebyla zjištěna závislost (p-hodnota = 0,217 je větší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$) mezi vyjádřením respondentů v otázce, zda úvodní vstupní školení před zahájením práce ulehčilo adaptaci na nové prostředí, a délkou zaměstnání u společnosti. Přijímá se nulová hypotéza $H1_0$, což znamená, že neexistuje statisticky významná závislost mezi vyjádřením respondentů v otázce, zda úvodní vstupní školení před zahájením práce ulehčilo adaptaci na nové prostředí, a délkou zaměstnání ve společnosti.

Otázka č. 3: Jaké bylo Vaše vstupní školení na pracovišti?

V následující otázce byl zjišťován názor na vstupní školení, kdy respondenti měli možnost vybrat jednu nebo více odpovědí, ale této možnosti nevyužili. Celkem 65,71 % respondentů absolvované vstupní školení vyhovovalo. Z 14,29 % odpovědí bylo zřejmé, že absolventi dostali mnoho informací najednou a 11,43 % odpovědí znělo, že bylo příliš rychlé. Dva respondenti považovali vstupní školení za nedostačující a jeden uvedl, že si již nevzpomíná.

Graf 5.10 Jaké bylo Vaše vstupní školení na pracovišti?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Dílčí shrnutí

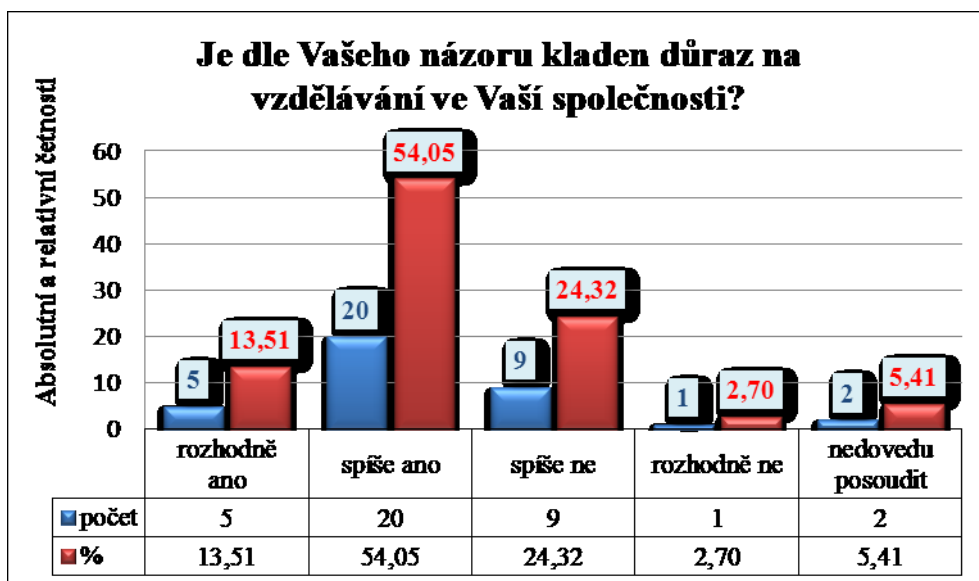
Celkově lze vstupní školení ve společnosti hodnotit kladně. Téměř všichni zaměstnanci jej absolvovali, dvě třetiny respondentů uvedly, že jim vstupní vzdělávání před zahájením práce ulehčilo adaptaci na nové prostředí, a početná je i skupina, pro kterou byl obsah vstupního školení vyhovující.

Otázka č. 4: Je dle Vašeho názoru kladen důraz na vzdělávání ve Vaší společnosti?

V další otázce byl zjišťován názor na to, zda je ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., kladen důraz na vzdělávání. Dvě třetiny respondentů si myslí, že spíše ano nebo rozhodně ano. Jedna čtvrtina dotazovaných uvedla, že spíše ne. Jeden respondent si rozhodně nemyslí, že by byl ve společnosti kladen důraz na vzdělávání a dva toto nedokázali posoudit. Negativní odpovědi pravděpodobně souvisí s odpověďmi na otázku č. 7, uvedenou později.

(Jak hodnotíte frekvenci vzdělávacích akcí?), kterou docela velký počet respondentů označil za poměrně nízkou.

Graf 5.11 Je dle Vašeho názoru kladen důraz na vzdělávání ve Vaší společnosti?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 5: Co Vás obecně motivuje k tomu, abyste se vzdělával/a?

Dále byla šetřena motivace respondentů ke vzdělávání. V této otázce měli dotazovaní možnost označit více odpovědí najednou. Pro téměř tři čtvrtiny dotazovaných je motivací ke vzdělávání osobní rozvoj. Ve 40 % odpovědí z celkového počtu byly jako motiv označeny prohloubení kvalifikace a lepší porozumění pracovním úkolům, a to přibližně ve stejném poměru. Pro 10 % respondentů je motivací ke vzdělávání profesní růst nebo kariérní postup. Pro společnost je toto pozitivní zjištění, protože nemusí vynakládat dodatečné finanční prostředky na to, aby u zaměstnanců zvýšili motivaci ke vzdělávání. Pouze dva respondenti se vyjádřili, že by je motivovalo zvýšení platu. Jeden z dotazovaných uvedl, že jej ke vzdělávání motivuje předdůchodový věk.

Tab. 5.11 Co Vás obecně motivuje k tomu, abyste se vzdělával/a?

Co Vás obecně motivuje k tomu, abyste se vzdělával/a?	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
	<i>počet</i>	<i>%</i>
lepší porozumění pracovním úkolům	11	18,33
prohloubení kvalifikace	13	21,67
osobní rozvoj	27	45,00
profesní růst, kariérní postup	6	10,00
zvýšení platu	2	3,33
školení jsou povinná	0	0,00
nejsem motivován/a	0	0,00
jiná motivace	1	1,67
<i>Součet</i>	60	100,00

Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Hypotéza H2

Dále bylo zjišťováno, zda existuje statisticky významná závislost mezi motivací respondenta k vzdělávání a pohlavím.

- Proměnná A: statistické znaky dle odpovědi na otázku č. 5 = Co Vás obecně motivuje k tomu, abyste se vzdělával/a? (Znaky „Školení jsou povinná“, „Nejsem motivován/a“ a „Jiná motivace“, nebyly brány v úvahu z důvodu, že tyto možnosti nebyly vybrány žádným respondentem nebo byla odpověď na jinou motivaci zmatečná.)
 - Proměnná B: statistické znaky dle odpovědi na otázku č. 28 = Jaké je ve Vaše pohlaví?
- **H2₀** Motivace respondentů nezávisí na pohlaví.
- **H2_A** Motivace respondentů závisí na pohlaví.

Tab. 5.12 Kontingenční tabulka k hypotéze H2

Motivace * Pohlaví					
			Pohlaví		Celkem
			muž	žena	
Motivace	lepší porozumění pracovním úkolům	Počet	9	2	11
		% za MUŽ	81,8%	18,2%	100,0%
		% za ŽENA	21,4%	11,8%	18,6%
		% celkem	15,3%	3,4%	18,6%
	prohloubení kvalifikace	Počet	8	5	13
		% za MUŽ	61,5%	38,5%	100,0%
		% za ŽENA	19,0%	29,4%	22,0%
		% celkem	13,6%	8,5%	22,0%
	osobní rozvoj	Počet	19	8	27
		% za MUŽ	70,4%	29,6%	100,0%
		% za ŽENA	45,2%	47,1%	45,8%
		% celkem	32,2%	13,6%	45,8%
	profesní růst, kariérní postup	Počet	5	1	6
		% za MUŽ	83,3%	16,7%	100,0%
		% za ŽENA	11,9%	5,9%	10,2%
		% celkem	8,5%	1,7%	10,2%
	zvýšení platu	Počet	1	1	2
		% za MUŽ	50,0%	50,0%	100,0%
		% za ŽENA	2,4%	5,9%	3,4%
		% celkem	1,7%	1,7%	3,4%
Celkem		Počet	42	17	59
		% za MUŽ	71,2%	28,8%	100,0%
		% za ŽENA	100,0%	100,0%	100,0%
		% celkem	71,2%	28,8%	100,0%

Zdroj: Výstup z IBM SPSS Statistics, upraveno autorkou.

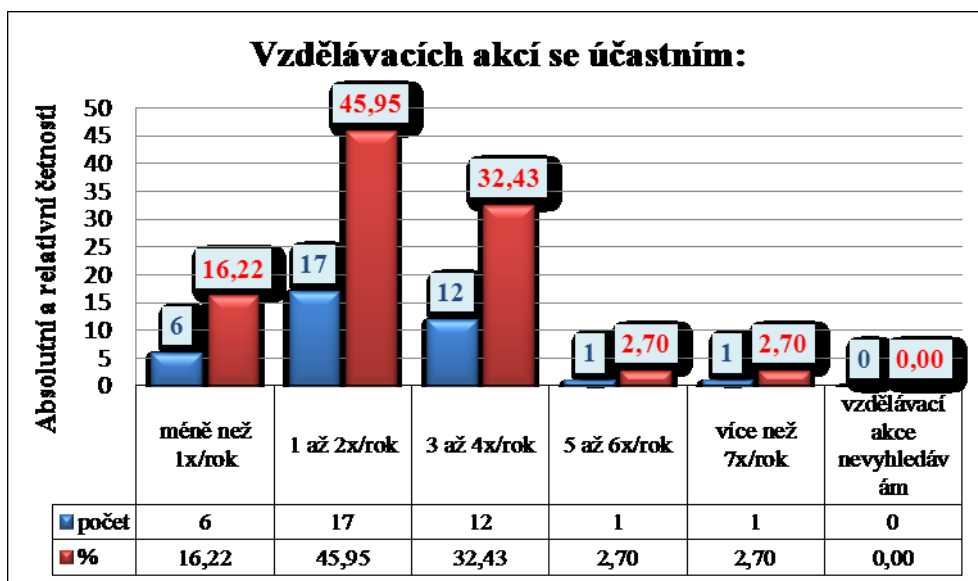
Vzhledem ke skutečnosti, že 60 % očekávaných četností je menších jak 5 a minimální očekávaná četnost je 0,58, nejsou splněny podmínky pro Chí-kvadrát test, a proto byl použit Fisherův exaktní test (p-hodnota) a korelace byla zjišťována pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. Z výsledků testu plyne, že nebyla zjištěna závislost (p-hodnota = 0,714 je větší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$) mezi vyjádřením respondentů k motivaci a pohlavím respondentů. Přijímá se nulová hypotéza H_{20} , že motivace respondentů nezávisí na pohlaví.

Otázka č. 6: Vzdělávacích akcí se účastním:

Touto otázkou bylo zjišťováno, kolika školení se respondenti účastní v průběhu roku. Téměř polovina respondentů se vzdělávací akce účastní 1krát až 2krát za rok. Jedna třetina uvedla, že se absolvují školení 3krát až 4krát ročně. Šest respondentů odpovědělo, že se

neúčastní školení vůbec. Jeden respondent se vzdělává 5krát až 6krát za rok a další uvedl, že absolvuje školení více než 7krát za rok.

Graf 5.12 Vzdělávacích akcí se účastním:

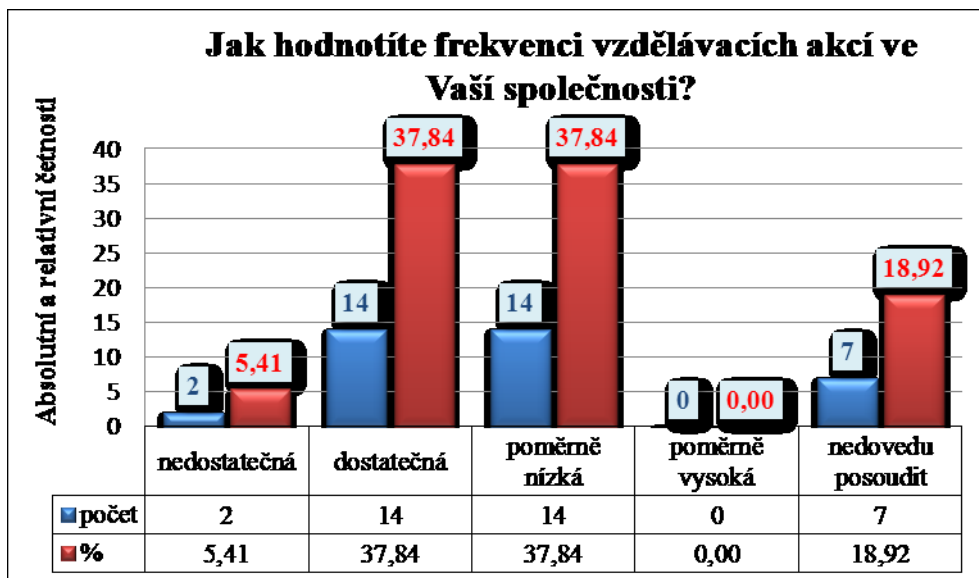


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 7: Jak hodnotíte frekvenci vzdělávacích akcí ve Vaší společnosti?

Sedmá otázka navazovala na otázku č. 6. Dotazovaní se v ní měli vyjádřit, jak hodnotí frekvenci vzdělávacích akcí ve společnosti. Celkem 38 % respondentů ji hodnotí jako dostatečnou, ale současně stejná je četnost odpovědí, že frekvence vzdělávání je poměrně nízká. Jako nedostatečnou označilo frekvenci 5 % dotazovaných a žádný respondent nepovažuje frekvenci vzdělávání ve společnosti za poměrně vysokou. Docela velká skupina dotazovaných, téměř 20 %, frekvenci vzdělávání nekázala vůbec posoudit.

Graf 5.13 Jak hodnotíte frekvenci vzdělávacích akcí ve Vaší společnosti?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Hypotéza H3

Třetím úkolem bylo zjistit, zda existuje statisticky významná závislost mezi hodnocením frekvencí vzdělávání ve společnosti a dosaženým vzděláním respondentů.

- Proměnná A: statistické znaky dle odpovědi na otázku č. 7 = Jak hodnotíte frekvenci vzdělávacích akcí ve Vaší společnosti? (Znak „Poměrně vysoká frekvence“ nebyl brán v úvahu z důvodu nulové četnosti.)
 - Proměnná B: statistické znaky dle odpovědi na otázku č. 30 = Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (Znaky pro vzdělání „Základní“ a „Středoškolské bez maturity“, nebyly brány v úvahu z důvodu nulového výskytu.)
- **H3₀** Hodnocení frekvencí vzdělávání ve společnosti nezávisí na dosaženém vzdělání respondentů.
- **H3_A** Hodnocení frekvencí vzdělávání ve společnosti závisí na dosaženém vzdělání respondentů.

Tab. 5.13 Kontingenční tabulka k hypotéze H3

Hodnocení frekvencí vzdělávacích akcí * Nejvyšší dosažené vzdělání?					
			Nejvyšší dosažené vzdělání?		Celkem
			středoškolské s maturitou	vysokoškolské	
Hodnocení frekvencí vzdělávacích akcí	nedostatečná	Počet	0	2	2
		% za Hodnocení frekvencí	0,0%	100,0%	100,0%
		% za Nejvyšší dosažené vzdělání?	0,0%	14,3%	5,4%
		% celkem	0,0%	5,4%	5,4%
	dostatečná	Počet	9	5	14
		% za Hodnocení frekvencí	64,3%	35,7%	100,0%
		% za Nejvyšší dosažené vzdělání?	39,1%	35,7%	37,8%
		% celkem	24,3%	13,5%	37,8%
	poměrně nízká	Počet	7	7	14
		% za Hodnocení frekvencí	50,0%	50,0%	100,0%
		% za Nejvyšší dosažené vzdělání?	30,4%	50,0%	37,8%
		% celkem	18,9%	18,9%	37,8%
	nedovedu posoudit	Počet	7	0	7
		% za Hodnocení frekvencí	100,0%	0,0%	100,0%
		% za Nejvyšší dosažené vzdělání?	30,4%	0,0%	18,9%
		% celkem	18,9%	0,0%	18,9%
Celkem		Počet	23	14	37
		% za Hodnocení frekvencí	62,2%	37,8%	100,0%
		% za Nejvyšší dosažené vzdělání?	100,0%	100,0%	100,0%
		% celkem	62,2%	37,8%	100,0%

Zdroj: Výstup z IBM SPSS Statistics, upraveno autorkou.

Vzhledem ke skutečnosti, že 50 % očekávaných četností je menších jak 5 a minimální očekávaná četnost je 0,76, opět nejsou splněny podmínky pro Chí-kvadrát test, a proto byl použit Fisherův exaktní test (p-hodnota) a korelace byla zjišťována pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. Z výsledků testu plyne, že byla zjištěna závislost (p-hodnota = 0,027 je menší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$) mezi hodnocením frekvence vzdělávacích akcí a nejvyšším dosaženým vzděláním. Přijímá se alternativní hypotéza H_{3A} . Spearmanův koeficient korelace je -0,283, tedy negativní, což znamená, že čím vyšší je dosažené vzdělání, tím více názor respondentů směřuje k tomu, že je frekvence vzdělávacích akcí nedostatečná. Závislost můžeme posuzovat dle hodnoty korelačního koeficientu za slabou.

Dílčí shrnutí

V 6. otázce se šest respondentů vyjádřilo, že se neúčastní školení vůbec. To se jeví jako nepravděpodobné, protože školení BOZP a PO jsou ze zákona povinná pro všechny zaměstnance. Tuto odpověď mohli označit proto, že tento typ školení nepovažují za vzdělávací akci. Je tady ale poměrně početná skupina dotazovaných, kteří odpověděli, že se vzdělávací akce účastní 1krát až 2krát za rok. Pokud jedním z nich je právě školení BOZP

a PO, lze toto považovat za velmi malý počet absolvovaných školení ročně. Tento názor částečně potvrdili i respondenti svým vyjádřením v otázce č. 7, kdy 43 % z nich označilo frekvenci vzdělávání za poměrně nízkou či nedostatečnou. Počet respondentů, kteří se vzdělávání účastní třikrát a vícekrát za rok, je shodný s počtem respondentů, kteří označili frekvenci vzdělávání za dostatečnou. Dále bylo potvrzeno, že čím vyšší je dosažené vzdělávání respondentů, tím více hodnotí frekvenci vzdělávacích akcí jako nedostatečnou. Další překvapivě velkou skupinou jsou respondenti, kteří nedokážou ohodnotit frekvenci absolvovaných vzdělávacích akcí.

Otázka č. 8: Sebevzděláváte se ve svém osobním volnu?

To, zda se respondenti vzdělávají i mimo organizaci, bylo šetřeno v otázce č. 8. Z odpovědí vyplynulo, že dotazovaní mají ke vzdělávání většinou kladný vztah, protože dvě třetiny z nich se vzdělávají i ve svém osobním volnu.

Graf 5.14 Sebevzděláváte se ve svém osobním volnu?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Hypotéza H4

Následovalo zjišťování, zda existuje statisticky významná závislost mezi sebevzděláváním v osobním volnu a věkem respondentů.

- Proměnná A: statistické znaky dle odpovědi na otázku č. 8 = Sebevzděláváte se ve svém osobním volnu?
- Proměnná B: statistické znaky dle odpovědi na otázku č. 29 = Věk respondentů

- **H₄₀** Sebevzdělávání v osobním volnu nezávisí na věku respondentů.
- **H_{4A}** Sebevzdělávání v osobním volnu závisí na věku respondentů.

Tab. 5.14 Kontingenční tabulka k hypotéze H4

Sebevzdělávání * Věk respondentů								
			Věk					Celkem
			do 25 let	od 25 do 35 let	od 35 do 45 let	od 45 do 55 let	55 let a více	
Sebevzdělávání	A N O	Počet	0	7	8	6	4	25
		% za ANO	0,0%	28,0%	32,0%	24,0%	16,0%	100,0%
		% za Věk	0,0%	77,8%	80,0%	60,0%	57,1%	67,6%
		% celkem	0,0%	18,9%	21,6%	16,2%	10,8%	67,6%
	N E	Počet	1	2	2	4	3	12
		% za NE	8,3%	16,7%	16,7%	33,3%	25,0%	100,0%
		% za Věk	100,0%	22,2%	20,0%	40,0%	42,9%	32,4%
		% Celkem	2,7%	5,4%	5,4%	10,8%	8,1%	32,4%
Celkem		Počet	1	9	10	10	7	37
		% za Vzdělávání e-learning	2,7%	24,3%	27,0%	27,0%	18,9%	100,0%
		% za Věk	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% celkem	2,7%	24,3%	27,0%	27,0%	18,9%	100,0%

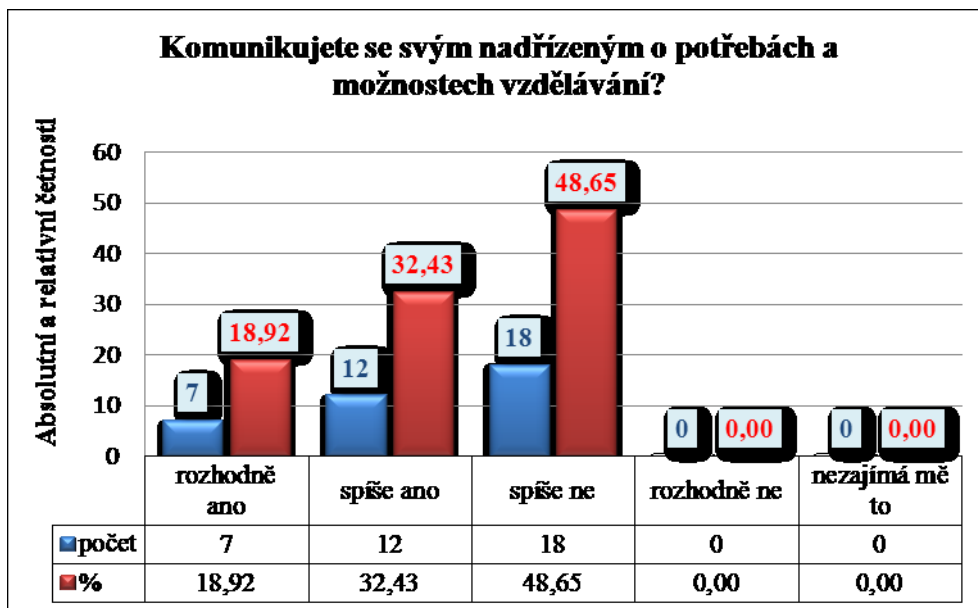
Zdroj: Výstup z IBM SPSS Statistics, upraveno autorkou.

Vzhledem ke skutečnosti, že 70 % očekávaných četností je menších jak 5 a minimální očekávaná četnost je 0,32, nejsou splněny podmínky pro Chí-kvadrát test, a proto byl opětovně použit Fisherův exaktní test (p-hodnota) a korelace byla zjišťována pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. Z výsledků testu plyne, že nebyla zjištěna závislost (p -hodnota = 0,466 je větší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$) mezi názorem respondentů na sebevzdělávání a věkem respondentů. Přijímá se nulová hypotéza H_{40} , že sebevzdělávání v osobním volnu nezávisí na věku respondentů.

Otázka č. 9: Komunikujete se svým nadřízeným o potřebách a možnostech vzdělávání?

V další sérii otázek bylo dotazováno, zda respondenti o potřebách a možnostech vzdělávání komunikují se svým nadřízeným. V tomto případě byli respondenti s odpověďmi půl na půl. Necelá polovina se vyjádřila, že spíše nekomunikují, ale mírně nadpoloviční počet uvedl, že spíše nebo rozhodně ano.

Graf 5.15 Komunikujete se svým nadřízeným o potřebách a možnostech vzdělávání?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 10: Stav uvedený v otázce č. 9 Vám:

Tato otázka souvisí s otázkou předchozí a cílem bylo zjistit, zda respondentům stav uvedený v otázce č. 9 vyhovuje nebo nevyhovuje. Zde tři čtvrtiny dotazovaných uvedly, že jim stav, ať už komunikují, či nekomunikují se svým nadřízeným o potřebách a možnostech vzdělávání, vyhovuje.

Graf 5.16 Stav uvedený v otázce č. 9 Vám



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 11: Máte možnost vybrat si vzdělávací akce, kterých se chcete zúčastnit?

V následující části šetření byla dotazovaným položena otázka, zda mají možnost zvolit si školení, kterého by se chtěli zúčastnit. V tomto dotazu 30 respondentů vybralo otázku ano, to je téměř 82 % všech dotázaných.

Graf 5.17 Máte možnost vybrat si vzdělávací akce, kterých se chcete zúčastnit?

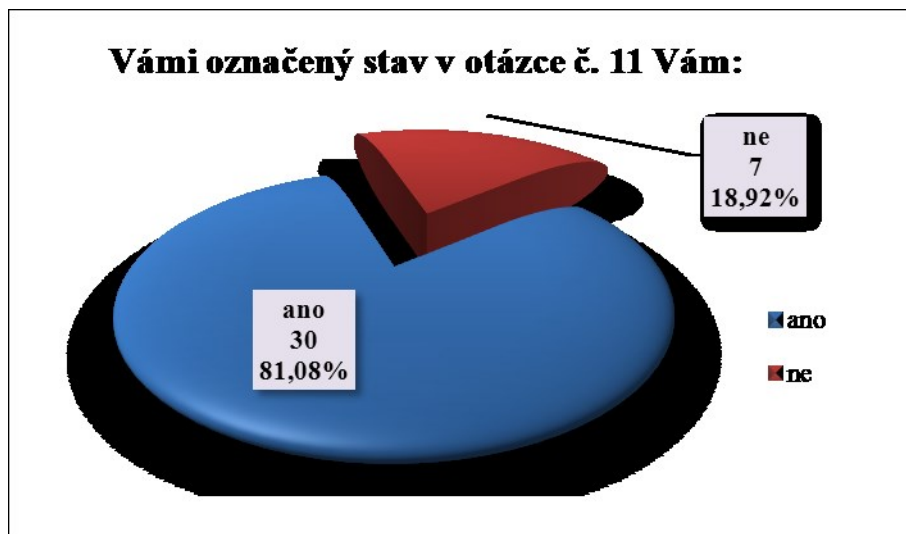


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 12: Stav uvedený v otázce č. 11 Vám:

Uvedený stav, na který bylo tázáno v otázce č. 11, téměř 82 % respondentů vyhovuje. Dotazovaní, kteří v minulé otázce vybrali variantu, že nemají možnost zvolit si vzdělávací akci, o kterou mají zájem, v této zároveň uvedli, že s nastalou situací nejsou spokojeni. Znamená to, že všichni respondenti mají stoprocentní zájem sami si vybrat školení, kterého se chtějí zúčastnit.

Graf 5.18 Stav uvedený v otázce č. 11 Vám:

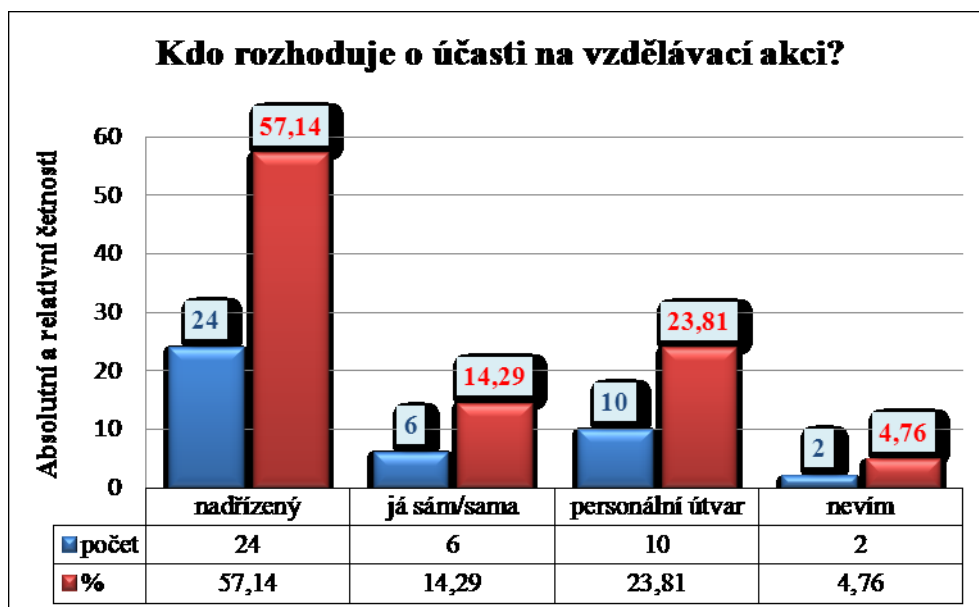


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 13: Kdo rozhoduje o účasti na vzdělávací akci?

V otázce, která měla za úkol ověřit, zda respondenti vědí, kdo rozhoduje o jejich účasti na vzdělávací akci, 24 odpovědělo správně, že pouze nadřízený. Celkem 10 dotázaných si myslí, že v této záležitosti má rozhodující slovo personální útvar a 6 považuje za rozhodující vlastní rozhodnutí. Dva účastníci šetření neví, kdo o jejich účasti na školení rozhoduje. Přestože v této otázce nebyla respondentům nabídnuta možnost označit více odpovědí, někteří tak učinili. Možná si mylně myslí, že schvalovací proces je v tomto případě vícestupňový.

Graf 5.19 Kdo rozhoduje o účasti na vzdělávací akci?

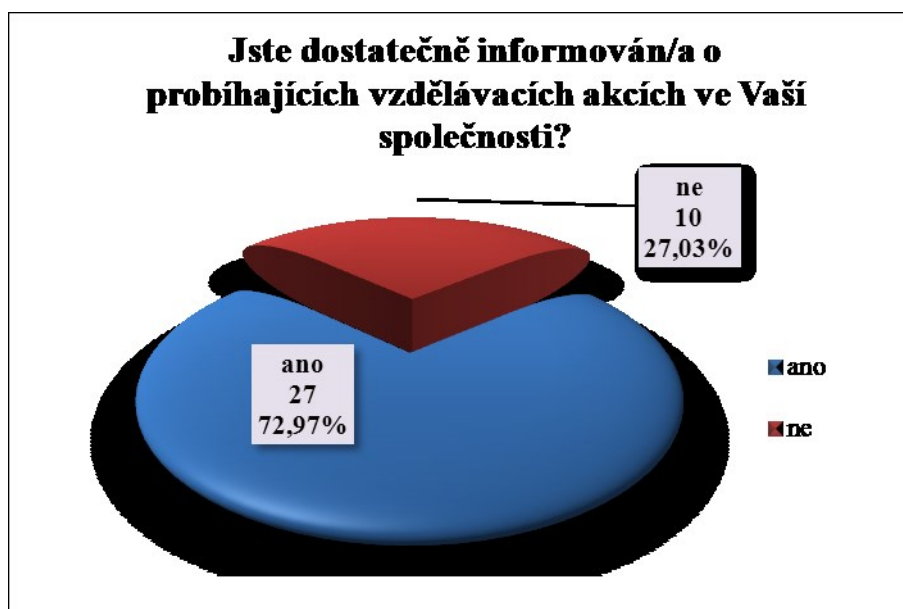


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 14: Jste dostatečně informován/a o probíhajících vzdělávacích akcích ve Vaší společnosti?

V následující otázce šlo o snahu zjistit, zda jsou dotazovaní dostatečně informováni o probíhajících vzdělávacích akcích. Téměř tři čtvrtiny si myslí, že ano.

Graf 5.20 Jste dostatečně informován/a o probíhajících vzdělávacích akcích ve Vaší společnosti?

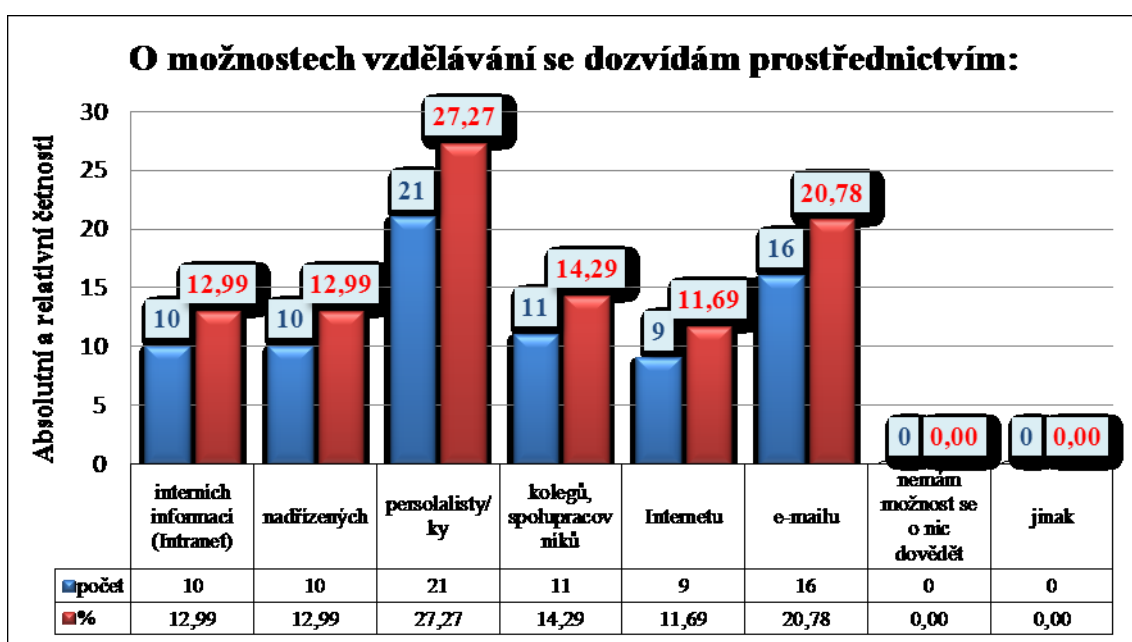


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 15: O možnostech vzdělávání se dozvídám prostřednictvím:

Kde respondenti získávají informace o možnostech vzdělávání, bylo předmětem šetření v otázce č. 15. V této otázce byla opět možnost zvolit více odpovědí. Všichni dotazovaní uvedli, že mají možnost se o vzdělávacích akcích nějakým způsobem dozvědět. Nejčastěji získávají informace prostřednictvím personalistky a e-mailu. Dalším zdrojem informací jsou pro respondenty kolegové, pak následují ve zhruba stejném poměru nadřazení, interní informace (intranet) a internet. Z osobních pohovorů však vyplynulo, že na intranetu informace o možnostech vzdělávání zveřejněny nejsou.

Graf 5.21 O možnostech vzdělávání se dozvídám prostřednictvím:

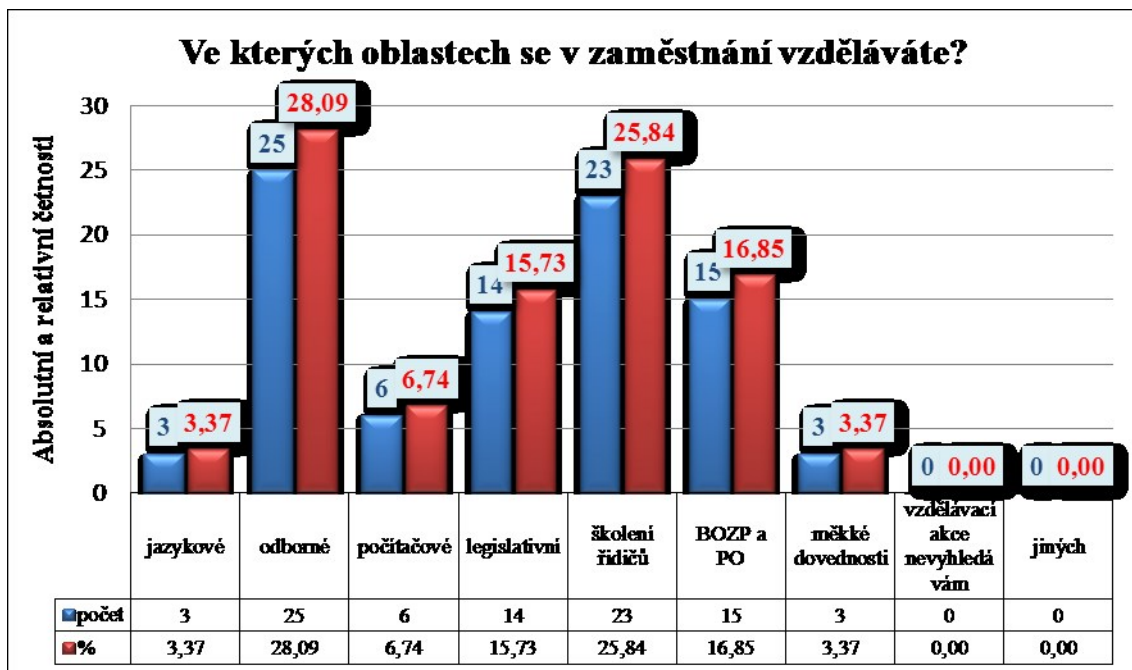


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 16: Ve kterých oblastech se v zaměstnání vzděláváte?

Následuje série otázek, která je zaměřena na oblasti vzdělávání. Nejprve bylo šetřeno, ve kterých oblastech se dotazovaní vzdělávají, v dalším kroku pak byli dotazováni, ve kterých oblastech by se chtěli vzdělávat. Pochopitelně měli rovněž možnost vybrat více odpovědí. Nejvíce, a to 25 respondentů, se vzdělává v odborné oblasti. Početná je také skupina 23 tázaných, která pro výkon své profese potřebuje školení řidičů. V oblasti BOZP a PO uvedlo, že se vzdělává jen 15 dotazovaných, přestože jsou tato školení ze zákona povinná. Jak už bylo zmíněno výše, je to pravděpodobně tím, že zbylých 22 respondentů nepovažuje školení BOZP a PO za vzdělávací akci. Dále 14 dotazovaných označilo, že se vzdělávají v oblasti legislativní. V oblasti počítačové, jazykové a měkkých dovednostech se vzdělává jen malý počet respondentů.

Graf 5.22 Ve kterých oblastech se v zaměstnání vzděláváte?

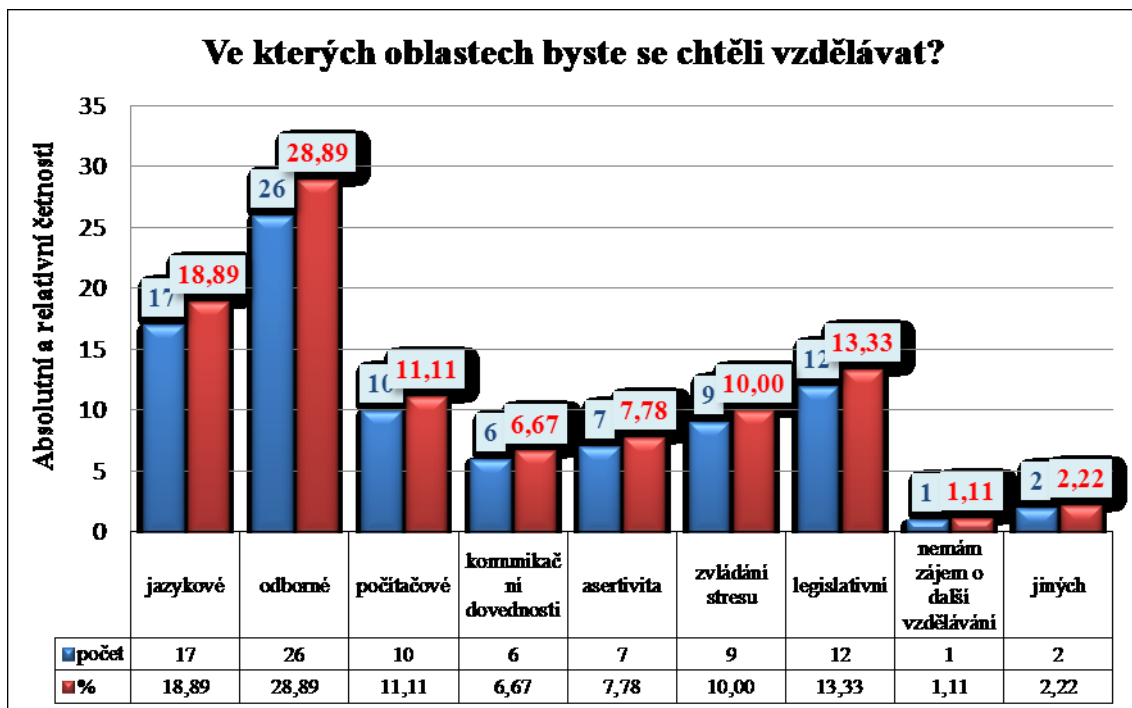


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 17: Ve kterých oblastech byste se chtěli vzdělávat?

Další uvedená otázka měla za cíl porovnat, zda se oblasti, ve kterých se respondenti vzdělávají, shodují s oblastmi, ve kterých by se chtěli vzdělávat. Celkem 26 respondentů uvedlo, že si chtějí prohlubovat znalosti v odborné oblasti, 17 dotazovaných by se rádo vzdělávalo v cizím jazyce a 12 v oblasti legislativy. Dále jsou vyjmenovány další oblasti s menší četností výskytu seřazené sestupně. Jedná se o počítačové vzdělávání, zvládání stresu, asertivitu a komunikační dovednosti. Dva respondenti využili možnost volné odpovědi a uvedli, že by se rádi vzdělávali v oblasti koučování a vedení týmů. Jeden dotazovaný potvrdil, že o další vzdělávání nemá zájem.

Graf 5.23 Ve kterých oblastech byste se chtěli vzdělávat?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

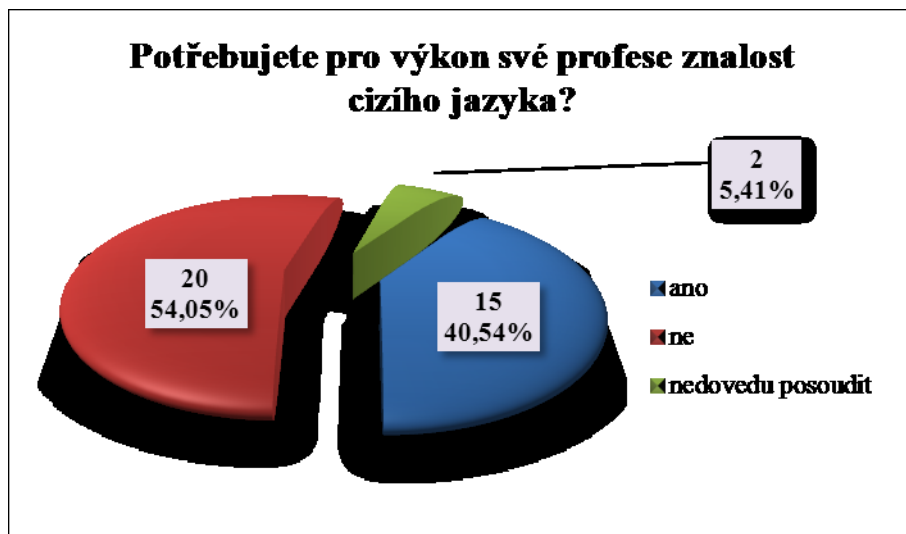
Dílčí shrnutí

Z výsledků šetření vyplynulo, že oblasti, ve kterých se respondenti vzdělávají, se téměř shodují s oblastmi, ve kterých by se chtěli vzdělávat. Toto potvrzují i odpovědi na dříve položenou otázku č. 11, zda zaměstnanci mají možnost vybrat si vzdělávací akce, kterých se chtějí zúčastnit. Nelze zde však nezmínit skutečnost, že poměrně velký počet dotazovaných by se rád vzdělával v jazykové oblasti, ve skutečnosti se však v ní nevzdělávají.

Otázka č. 18: Potřebujete pro výkon své profese znalost cizího jazyka?

Na problematiku týkající se znalosti cizího jazyka byla zacílena otázka č. 18. Celkem 54,05 % tázaných uvedlo, že pro výkon své profese potřebují znalost cizího jazyka. Naopak jako nepotřebnou pro výkon profese ji považuje 40,54 % dotázaných. Tuto situaci nedokázali posoudit dva respondenti.

Graf 5.24 Potřebujete pro výkon své profese znalost cizího jazyka?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Dílčí shrnutí

Dosavadní výsledky poukazují na skutečnost, že existuje poměrně velká skupina respondentů, kteří si myslí, že pro výkon své profese potřebují umět cizí jazyk, přesto se v této oblasti v rámci organizace nevzdělávají. Může to být zapříčiněno tím, že buď ovládají cizí jazyk, aniž by se v něm potřebovali zdokonalovat, nebo se v něm vzdělávají mimo pracovní dobu a uvítali by možnost vzdělávání v cizím jazyce s finančním přispěním zaměstnavatele.

Otázka č. 19: Se kterými metodami vzdělávání se mimo pracoviště setkáváte?

Také v této otázce měli dotazovaní možnost zatrhnout jednu nebo více odpovědí. Jako metody vzdělávání mimo pracoviště, které se často využívají ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., byly uváděny: přednáška, přednáška spojená s diskusí a samostudium. Výrazně méně respondentů se setkala s metodami demonstrování a e-learningu. Ostatní metody byly uváděny jen ojediněle. Jeden respondent, přestože ve společnosti pracuje déle než 15 let, uvedl, že se vzdělávací akce realizované mimo pracoviště ještě nezúčastnil.

Tab. 5.15 Se kterými metodami vzdělávání se mimo pracoviště setkáváte?

Se kterými metodami vzdělávání se mimo pracoviště setkáváte?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	počet	%
přednáška	18	21,18
přednáška spojená s diskusí	21	24,71
demonstrování	7	8,24
případová studie	3	3,53
workshop	2	2,35
brainstorming	2	2,35
simulace	1	1,18
hraní rolí	0	0,00
outdoor training	3	3,53
e-learning	7	8,24
samostudium	20	23,53
žádnými	1	1,18
jinými	0	0,00
Součet	85	100,00

Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 20: Se kterými metodami vzdělávání se na pracovišti setkáváte?

I zde bylo umožněno dotazovaným označit více odpovědí. Téměř všichni tázaní uvedli, že na pracovišti se setkávají s metodou pracovní porady. Dalšími často používanými metodami vzdělávání na pracovišti jsou instruktáž při výkonu práce a pověření úkolem. S ostatními uvedenými metodami se respondenti setkali jen ojediněle. Jeden dotazovaný (jiný než v otázce č. 19) uvedl, že se s žádnou metodou vzdělávání na pracovišti doposud nesetkal, přestože je ve společnosti zaměstnán více než 15 let.

Tab. 5.16 Se kterými metodami vzdělávání se na pracovišti setkáváte?

Se kterými metodami vzdělávání se na pracovišti setkáváte?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	počet	%
instruktáž při výkonu práce	20	22,99
coaching	1	1,15
mentoring	1	1,15
counseling	6	6,90
asistování	3	3,45
pověření úkolem	19	21,84
rotace práce	6	6,90
pracovní porady	30	34,48
žádnými	1	1,15
jinými	0	0,00
Součet	87	100,00

Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 21: Jaké případně zaváděné nové vzdělávací metody by Vám nejvíce vyhovovaly?

V otázce č. 21 se dotazovaní vyjadřovali k možnosti zavést nové vzdělávací metody a stejně jako u předchozích dvou otázek i v této mohli volit více variant odpovědí. Šest respondentů uvedlo, že stávající metody jim vyhovují a necítí potřebu zavádět nové. Téměř polovině respondentů pak vyhovuje přednáška spojená s diskusí a často byly uváděny i další metody, které byly označeny v minulých dvou otázkách jako používané: přednáška, demonstrování, instruktáž při výkonu práce a pracovní porady. Na druhou stranu zde byly respondenty zmiňovány poměrně často i nové metody: workshop, coaching a asistování. Sice jen v nízkém počtu, ale přesto byly postupně respondenty voleny i všechny další metody vzdělávání .

Tab. 5.17 Jaké případně zaváděné nové vzdělávací metody by Vám nejvíce vyhovovaly?

Jaké případně zaváděné nové vzdělávací metody by Vám nejvíce vyhovovaly?	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
	<i>počet</i>	<i>%</i>
přednáška	9	9,38
přednáška spojená s diskusí	17	17,71
demonstrování	8	8,33
případová studie	3	3,13
workshop	10	10,42
brainstorming	2	2,08
simulace	1	1,04
hraní rolí	1	1,04
outdoor training	3	3,13
e-learning	1	1,04
samostudium	2	2,08
instruktáž při výkonu práce	8	8,33
coaching	6	6,25
mentoring	2	2,08
counseling	2	2,08
asistování	5	5,21
pověření úkolem	2	2,08
rotace práce	1	1,04
pracovní porady	7	7,29
stávající mi vyhovují	6	6,25
nevím	0	0,00
jiné	0	0,00
<i>Součet</i>	96	100,00

Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

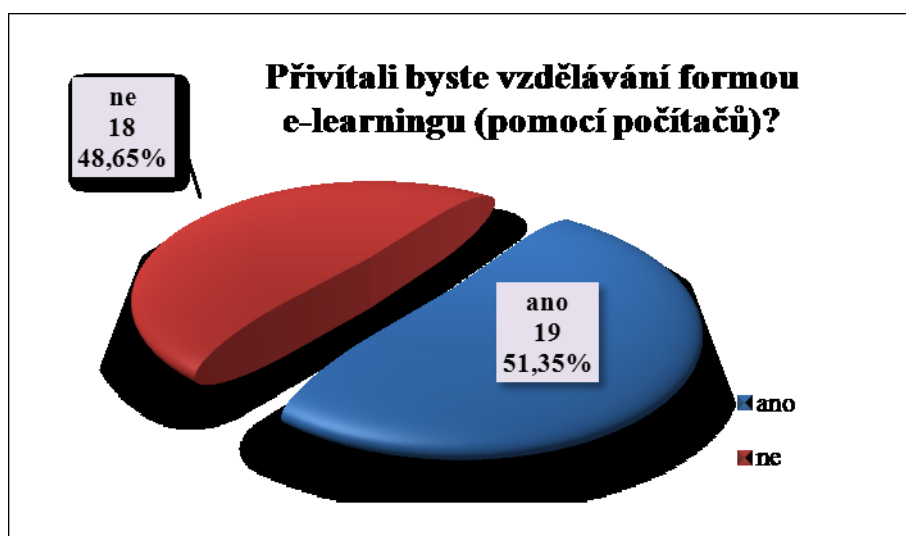
Dílčí shrnutí

Z dosavadních výsledků lze usuzovat, že dotazovaným používané metody vzdělávání vyhovují. Tázanými však byly voleny postupně všechny další metody vzdělávání, a proto je možné na druhou stranu soudit, že se účastníci dotazníkového šetření nijak výrazně nebrání zavádění nových vzdělávacích metod.

Otázka č. 22: Přivítali byste vzdělávání formou e-learningu (pomocí počítačů)?

Úkolem této otázky bylo zjistit, jaký postoj respondenti zaujímají k možnosti zavést nový typ vzdělávání formou e-learningu. Vyjádřit se k možnosti zavést tento typ vzdělávání měli dotazovaní i v minulé otázce, avšak bylo považováno za přínosné zmínit tuto metodu vzdělávání zvlášť. Možnost vzdělávat se pomocí e-learningu vítá jen mírná většina, ale vzhledem k tomu, že obecně k novinkám bývají lidé spíše skeptičtí a že již v otázce č. 21 se kladně vyjádřil pro tuto formu vzdělávání pouze jeden respondent, lze hodnotit konečný výsledek pozitivně.

Graf 5.25 Přivítali byste vzdělávání formou e-learningu (pomocí počítačů)?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Hypotéza H5

Jako poslední úkol bylo šetřeno, zda existuje statisticky významná závislost mezi vyjádřením respondentů k formě vzdělávání metodou e-learningu (pomocí počítačů) a věkem respondentů.

- Proměnná A: statistické znaky dle odpovědi na otázku č. 22 = Přivítali byste vzdělávání formou e-learningu (pomocí počítačů)?

- Proměnná B: statistické znaky dle odpovědí na otázku č. 29 = Věk respondentů
- **H5₀** Vyjádření respondentů ke vzdělávání formou e-learningu nezávisí na věku respondentů.
- **H5_A** Vyjádření respondentů ke vzdělávání formou e-learningu závisí na věku respondentů.

Tab. 5.18 Kontingenční tabulka k hypotéze H5

Vzdělávání formou e-learningu * Věk respondentů								
			Věk					Celkem
			do 25 let	od 25 do 35 let	od 35 do 45 let	od 45 do 55 let	55 let a více	
Vzdělávání e-learning	ANO	Počet	1	3	6	4	5	19
		% za ANO	5,3%	15,8%	31,6%	21,1%	26,3%	100,0%
		% za Věk	100,0%	33,3%	60,0%	40,0%	71,4%	51,4%
		% celkem	2,7%	8,1%	16,2%	10,8%	13,5%	51,4%
	NE	Počet	0	6	4	6	2	18
		% za NE	0,0%	33,3%	22,2%	33,3%	11,1%	100,0%
		% za Věk	0,0%	66,7%	40,0%	60,0%	28,6%	48,6%
		% Celkem	0,0%	16,2%	10,8%	16,2%	5,4%	48,6%
Celkem		Počet	1	9	10	10	7	37
		% za Vzdělávání e-learning	2,7%	24,3%	27,0%	27,0%	18,9%	100,0%
		% za Věk	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% celkem	2,7%	24,3%	27,0%	27,0%	18,9%	100,0%

Zdroj: Výstup z IBM SPSS Statistics, upraveno autorkou.

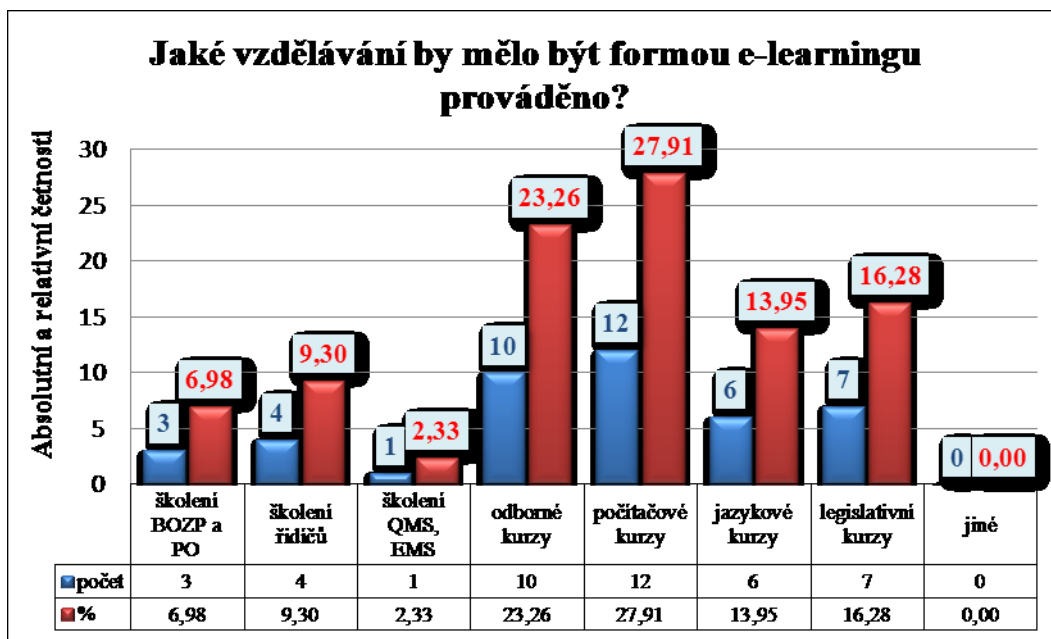
Vzhledem ke skutečnosti, že 80 % očekávaných četností je menších jak 5 a minimální očekávaná četnost je 0,49, nejsou splněny podmínky pro Chí-kvadrát test, a proto byl použit Fisherův exaktní test (p-hodnota) a korelace byla zjišťována pomocí Spearmanova korelačního koeficientu, pokud závislost je signifikantní na hladině významnosti 0,05. Z výsledků dle Fisherova exaktního testu plyne, že nebyla zjištěna závislost (p-hodnota = 0,423 je větší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$) mezi vyjádřením respondentů k užívání e-learningu ke vzdělávání a věkem respondentů. Přijímá se nulová hypotéza H5₀: Vyjádření respondentů, zda by přivítali vzdělávání formou e-learningu, nezávisí na věku respondentů.

Otázka č. 23: Jaké vzdělávání by mělo být formou e-learningu prováděno?

Dotazovaní, kteří se v otázce č. 22 vyjádřili kladně, měli možnost sdělit svůj názor, v jakých oblastech by mohlo vzdělávání formou e-learningu probíhat. I tentokrát mohli označit jednu nebo více odpovědí. Nejčastěji volili počítačové, odborné, legislativní a

jazykové kurzy (uvedeno sestupně). Školení řidičů, školení BOZP a PO a školení QMS, EMS uváděli jen ojediněle. Respondenti při vyplňování dotazníku měli možnost navrhnout i jinou oblast vhodnou pro vzdělávání formou e-learningu, ale tuto možnost nevyužili.

Graf 5.26 Jaké vzdělávání by mělo být formou e-learningu prováděno?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 24: Máte možnost hodnotit úroveň každé vzdělávací akce, které jste se zúčastnil/a?

Poslední fáze dotazníkového šetření se týká hodnocení vzdělávání. K hodnocení vzdělávací akce, jak bylo zjištěno studiem interních dokumentů a z osobních pohovorů, slouží formulář nazvaný „Hodnoticí formulář školení – zpětná vazba“ (Příloha č. 3). Otázka č. 28 zjišťovala, zda tázaní mají možnost hodnotit každou vzdělávací akci, které se zúčastnili. Celkem 75,68 % uvedlo, že tuto možnost mají, 24,32 % tvrdí opak.

Graf 5.27 Máte možnost hodnotit úroveň každé vzdělávací akce, které jste se zúčastnil/a?

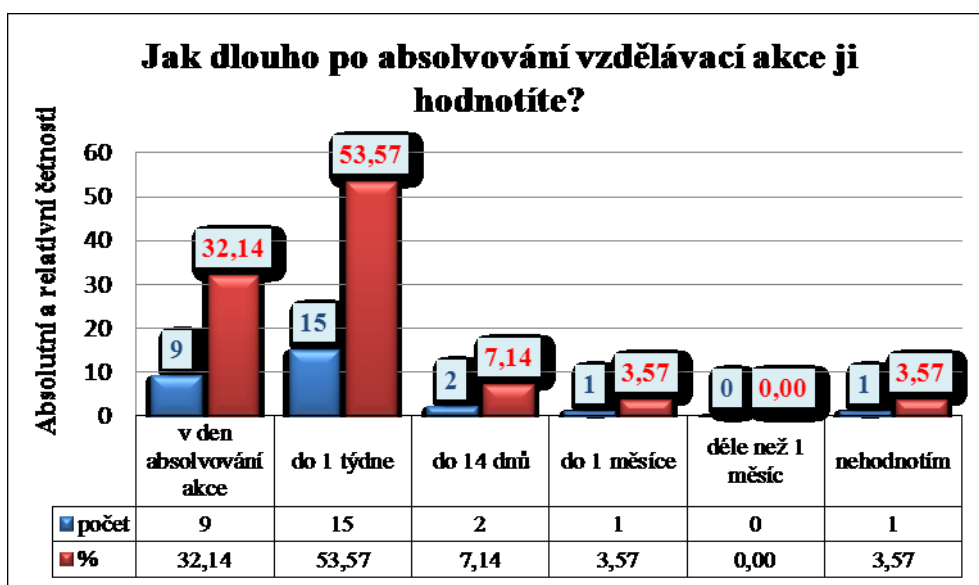


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 25: Jak dlouho po absolvování vzdělávací akce ji hodnotíte?

Hodnocení vzdělávací akce se týkala i následující otázka. V ní 28 respondentů, kteří uvedli, že mají možnost každou vzdělávací akci hodnotit, poskytlo informaci, jak dlouho po absolvování vzdělávací akce ji hodnotí. Více než polovina respondentů uvedla, že akci hodnotí do týdne, což je optimální doba pro hodnocení. Třetina respondentů hodnotí vzdělávací akci v den absolvování, což naopak příliš vhodné není, neboť může být dosti ovlivněno nadšením. Dva dotazovaní vzdělávání hodnotí do 14 dnů, jeden do měsíce. Jeden respondent sdělil, že vzdělávací akce nehodnotí.

Graf 5.28 Jak dlouho po absolvování vzdělávací akce ji hodnotíte?

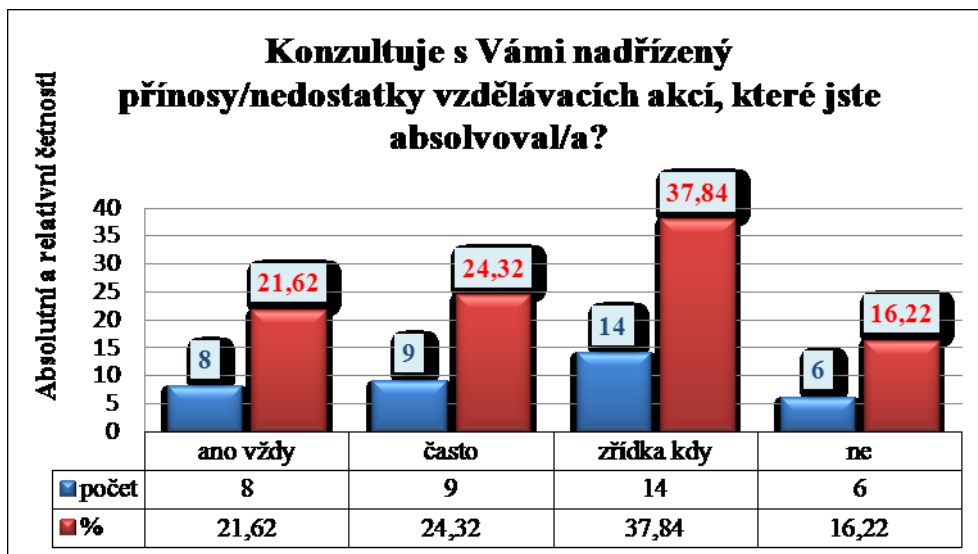


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 26: Konzultuje s Vámi nadřízený přínosy/nedostatky vzdělávacích akcí, které jste absolvoval/a?

Součástí dotazníku byla také otázka, zda nadřízený s respondentem konzultuje přínosy, případně nedostatky vzdělávacích akcí. Odpověď zřídka kdy označilo 37,84 %, odpověď často 24,32 % a možnost ano vždy uvedlo 21,62 % dotazovaných. S 16,22 % respondentů nadřízený vůbec nekonzultuje výsledky absolvovaných vzdělávacích akcí.

Graf 5.29 Konzultuje s Vámi nadřízený přínosy/nedostatky vzdělávacích akcí, které jste absolvoval/a?

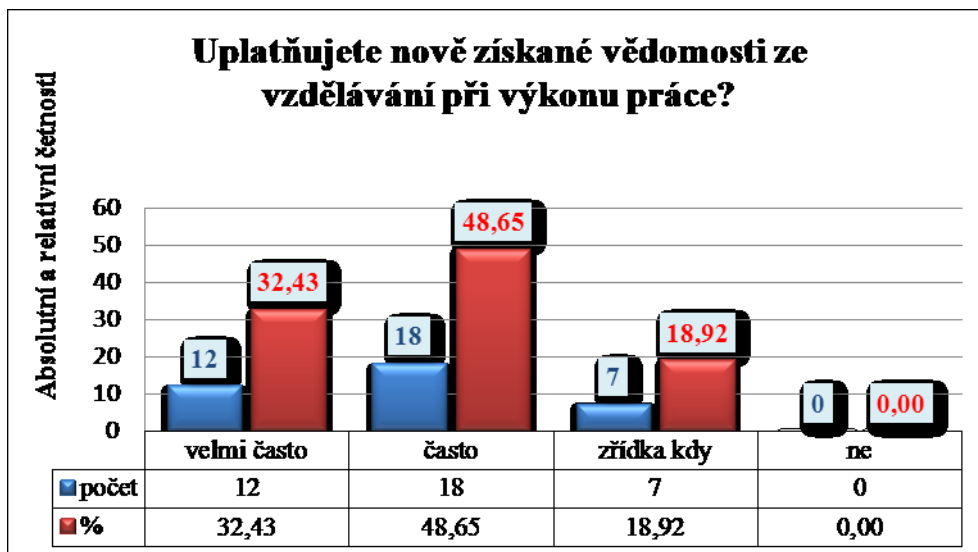


Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Otázka č. 27: Uplatňujete nově získané vědomosti ze vzdělávání při výkonu práce?

Závěrečná otázka prošetřila názor respondentů, zda při výkonu práce uplatňují vědomosti získané ze vzdělávací akce. Tato otázka byla hodnocena v celku kladně, protože 81,08 % tázaných uvedlo, že nově získané vědomosti uplatňují často, třetina z nich dokonce velmi často. Celkem 18,92 % respondentů nově získané znalosti využívá při výkonu práce zřídka kdy. Ani jeden respondent neuvedl, že by znalosti ze vzdělávací akce neuplatnil vůbec.

Graf 5.30 Uplatňujete nově získané vědomosti ze vzdělávání při výkonu práce?



Zdroj: Zpracování v programu MS Excel.

Dílčí shrnutí

V samotném závěru dotazníkového šetření zbývá shrnout otázky vztahující se k hodnocení vzdělávacích akcí. Velká většina dotazovaných uvedla, že má možnost hodnotit každou absolvovanou vzdělávací akci a většina z nich také hodnotí školení s určitým, ale krátkým časovým odstupem, což má dobrou vypovídající schopnost. Všichni respondenti uvedli, že využívají nově získané vědomosti ze vzdělávání při výkonu práce. Otázkou je, proč ve více než polovině případů nadřízení konzultují přínosy či nedostatky ze vzdělávací akce jen zřídka či vůbec ne. Může to být proto, že názor na hodnocení vzdělávání se dozví prostřednictvím vyplněného hodnoticího formuláře, nebo také proto, že pro mnoho jiných pracovních povinností jim na to jednoduše nezbývá čas.

5.5 Návrhy a doporučení

Vzdělávání zaměstnanců je dnes chápáno jako významná investice pro další rozvoj firmy. Uvedenou skutečnost si uvědomují i manažeři společnosti Teplotechna Ostrava, a. s. Provedený výzkum ukázal, že společnost má poměrně dobře propracovaný systém vzdělávání. V první fázi se to projevuje ve strategickém přístupu organizace ke vzdělávání. Strategie firemního vzdělávání, základní poslání a vize jsou uvedeny ve výroční zprávě společnosti. To, že společnost klade důraz na vzdělávání svých zaměstnanců, je zřejmé i z úvodní strany webu společnosti, kde jsou zmíněny cíle v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Ve společnosti existuje samostatné oddělení lidských zdrojů, které má mimo další činnosti na starost vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jak v dělnických profesích, tak u THP.

Společnost má vypracované směrnice pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a pro hodnocení zaměstnanců, podle kterých se při vzdělávání zaměstnanců postupuje a které jsou podle potřeby aktualizovány. Zaměstnanci oddělení lidských zdrojů vedou rovněž záznamy o absolvovaných vzdělávacích akcích a plánují vzdělávání zaměstnanců na další rok. I přes uvedené kladné hodnocení jsou v této kapitole navrženy některé náměty, které by mohly stávající systém vzdělávání doplnit. Návrhy vyplynuly z provedené analýzy trendů v oblasti vzdělávání ve společnosti a z výsledků dotazníkového šetření.

Z rozhovorů s vedoucí lidských zdrojů vyplynulo, že firemní vzdělávání u THP se v současnosti zaměřuje spíše na reaktivní vzdělávací potřeby. To potvrdily i výsledky analýzy trendů a provedeného dotazníkového šetření. Proškolené hodiny u skupiny THP meziročně klesají a respondenti dotazníkového výzkumu většinou označili frekvenci vzdělávání za nízkou, v některých případech i nedostatečnou. Na tomto místě je nutné si uvědomit, že velmi důležitým předpokladem pro úspěšnost a konkurenceschopnost firmy jsou vzdělání kvalifikovaní lidé, kteří si neustále rozšiřují své znalosti. Aby společnost obstála v konkurenčním boji, měla by se zaměřit na to, aby počet proškolených hodin u THP dále neklesal. Společnost sice musí na vzdělávání svých zaměstnanců vynakládat nemalé finanční prostředky, ale existují možnosti, jak v případě vzdělávání nejen v krizových letech ušetřit. Proto jsou dále uvedeny návrhy, v jakých oblastech je možné ve společnosti snížit náklady na vzdělávání:

- Pokud je to možné, realizovat školení ve firmě. Ušetří se tak náklady za školící místnost mimo organizaci, čas a náklady spojené s cestováním zaměstnanců a navíc je obsah školení přizpůsoben konkrétním potřebám společnosti.
- Pokud je to možné, využívat ke školení zaměstnance společnosti, ušetří se tak náklady na lektora.
- Pokud je to možné, adaptovat komerčně dostupné materiály, nechat vytisknout potřebné materiály školitele, opakovaně používat stejné materiály a archivovat všechny důležité studijní materiály, ušetří se tak náklady na materiál.
- Pokud není možné realizovat školení ve firmě, je vhodné vyhledat školení v blízkosti firmy a využívat jednodenních vzdělávacích akcí, čímž se sníží potřebná doba a náklady na cestování mimo pracoviště a náklady na ubytování a stravu.

- Pokud je pak vícedenní vzdělávání mimo pracoviště nutné, vyhnout se luxusnímu typu ubytování pro zaměstnance, využívat např. zařízení místní vysoké či střední školy, aby se snížily náklady na ubytování a stravu na minimum.
- Neposílat zaměstnance automaticky na vzdělávací akci, aby se tzv. všichni prostřídali, případně „za odměnu“, ale poradit se se zaměstnancem o potřebě školení.
- Zvážit možnost vzdělávání pomocí technických prostředků. Takové opatření sice v první fázi souvisí s vyšším výdajem finančních prostředků, ale do budoucna přinese velké úspory ve všech oblastech nákladů na vzdělávání.

Navrhované vzdělávání pomocí počítačů, tzv. e-learning, by bylo vhodné zavést i z dalších důvodů. Díky zavedení e-learningu by se vyřešil problémy s frekvencí vzdělávání a také se vzděláváním v cizím jazyce, které respondenti označili za potřebné, ačkoli se ho většinou ve společnosti neúčastní. E-learning umožňuje v krátkém čase a při nízkých nákladech vyškolit velké množství zaměstnanců. Samotné vzdělávání touto metodou je možné uskutečňovat v jakoukoli dobu, na jakémkoli místě. Je možné jej provádět jakýmkoli tempem a navíc si může celý průběh vzdělávání zaměstnanec řídit sám. Ze strany nadřízeného mohou být stanoveny cíle či termíny dokončení vzdělávání a také je možné provádět průběžnou aktualizaci kurzu. Obrovskou výhodou je také to, že pomocí různých testů e-learning umožňuje provádět nejen zpětnou vazbu, ale také ověřit znalosti, které měl školený před absolvováním daného kurzu. To doposud ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., není realizováno. Společnost by vstupním a následně výstupním testem mohla porovnat, zda absolvované vzdělávání bylo pro zaměstnance přínosné. Tímto by také společnost dosáhla vyšší úrovně vyhodnocování efektivity vzdělávání. Pro vzdělávání metodou e-learningu se vyslovila i větší polovina respondentů kladně, přičemž je vhodné doplnit, že jejich vyjádření není závislé na věku. Pro tuto formu vzdělávání přispívá i fakt, že dvě třetiny oslovených zaměstnanců se vzdělávají mimo pracovní dobu, a to bez ohledu na věk respondenta, a mnoho jich také pro rozšiřování znalostí používá metodu samostudia. S používáním informačních technologií u THP nemusí mít vedení společnosti obavy, protože zaměstnanci denně používají počítač ke své práci.

Obsahem e-learningu mohou být zejména programy týkající se rozvoje dovedností v oblasti informačních technologií, jazykové kurzy, obecná a ze zákona povinná školení BOZP a PO a také QMS, EMS. Školení v oblasti legislativy a odborné kurzy je však vhodné provádět v prezenční formě, případně jejich kombinací. Při vzdělávání metodou e-learningu

by školení zcela jistě ocenili pohodlnější způsob získávání informací z důvodu, že se nemusí nikam dopravovat, mohou se vzdělávat ve svém volném čase, což šetří nejen náklady, ale nedochází ke zbytečným ztrátám času při výkonu pracovních povinností. Tato metoda vzdělávání je zcela jistě atraktivnější, protože pomocí různých nástrojů nutí účastníka k vyšší zainteresovanosti, než je tomu při mnohdy nezajímavém a únavném školení v obrovské místnosti s desítkami dalších posluchačů, kde školení nejsou nuceni vynakládat téměř žádnou aktivitu. Nepochybnou výhodou je rovněž to, že se vzdělávaný může více zaměřit na tu část kurzu, ve které má nedostatky, a naopak vynechat část, kterou ovládá.

Současně s doporučením zavedení vzdělávání pomocí počítačů je nutné upozornit, že počáteční náklady při zavádění jsou vysoké. Do celkových nákladů je nutno zahrnout i náklady související s tvorbou kurzů a s technickou podporou systému. Podle většiny studií jsou náklady na vytváření počítačových kurzů asi dvacetkrát vyšší než náklady na vytváření tradičních kurzů. Přesto se většina odborníků shoduje na tom, že jisté finanční výhody e-learningové řešení určitě přináší. Počáteční investice se dají dobře redukovat využitím hostingu nebo kompletního outsourcingu e-learningu.

Dalším doporučením v oblasti vzdělávání je vytvoření nějakého univerzálního místa, kde by zaměstnanci nacházeli informace o možnostech vzdělávání. Jako nejvhodnější se jeví využít k tomuto intranet, ke kterému mají přístup všichni THP. Na intranetu by byla zaměstnancem určeným pro správu sítí vytvořena záložka s názvem Vzdělávání. Do té by pak zaměstnankyně útvaru lidských zdrojů průběžně vkládaly nabídku vzdělávacích akcí, ze které by si zaměstnanci mohli vybírat.

Intranet nabízí další možnosti, jak zefektivnit administrativu v oblasti vzdělávání a současně šetřit životní prostředí. V záložce Vzdělávání by bylo vhodné vytvořit elektronický formulář nazvaný Žádost o povolení účasti na vzdělávací akci, který by zájemce o školení vyplnil a v elektronické podobě zaslal ke schválení kompetentním osobám. K žádosti by se nejprve vyjádřil zaměstnanec, který má v kompetenci rozpočet na vzdělávací akci, zda na školení jsou k dispozici peníze, a následně by zaslal formulář nadřízenému zájemce o školení. Tento by vzdělávací akci schválil, nebo zamítl. O rozhodnutí nadřízeného by se zaměstnanec dozvěděl opět elektronicky. Tímto jednoduchým formulářem by se snížily náklady na papír i tisk.

Stejným způsobem by bylo vhodné hodnotit absolvovanou vzdělávací akci zaměstnancem. Místo ručního vyplňování předtištěných hodnoticích formulářů by zaměstnanec po ukončeném školení vyplnil na intranetu v záložce Vzdělávání formulář Hodnoticí formulář školení – zpětná vazba. Ten by pak byl v elektronické podobě dostupný jak nadřízenému, tak zaměstnankyním oddělení lidských zdrojů. Tím by společnost ušetřila další náklady na administrativu.

Intranet by mohl dále dobře sloužit pro vkládání různých textů a prezentací již proběhlých vzdělávacích akcí, pro pracovní postupy, metodiky a různé další návody. Společnosti by se tímto podařilo částečně přejít k tzv. systému učící se organizace, jejíž podmínkou je sdílení informací. To, co se naučí jedinec, je dostupné i ostatním lidem v organizaci a zaměstnanci si tak neustále rozšiřují a doplňují své znalosti. V záložce Vzdělávání by mohli mít rovněž zaměstnanci informace ohledně osobního plánu vzdělávání, kde bude uveden název, termín absolvování, požadované dny a také přehled o absolvovaných školeních.

6 ZÁVĚR

Dnes si již mnoho firem uvědomuje, že musí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Už dávno je pryč doba, kdy podnik přijal nového pracovníka s ukončeným vzděláním a o jeho další odborný růst se nestaral. Zaměstnavatelé si uvědomují, že zaměstnanci patří k firemnímu bohatství. Vzdělaní a kvalifikovaní lidé, kteří si neustále rozšiřují své znalosti, jsou předpokladem pro úspěšnost a konkurenceschopnost firmy.

Cílem diplomové práce byla analýza systému vzdělávání zaměstnanců společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., která působí na území České republiky i v zahraničí jako vysoce specializovaná společnost v oboru žárotechniky a výškových staveb. Záměrem bylo popsat stávající systém vzdělávání ve společnosti, zjistit trendy v proškolených hodinách v kategorii dělník, kategorii THP a v nákladech na školení. V případě zjištěných problémů pak reagovat dotazníkovým šetřením a na základě zjištěných výsledků doporučit konkrétní opatření, jejichž implementace by mohla být pro společnost přínosem a mohla by poskytnout podnět ke zkvalitnění procesů spojených se vzděláváním zaměstnanců. Ve druhé a třetí kapitole byly shrnuty poznatky z odborné literatury týkající se problematiky vzdělávání zaměstnanců. V následující čtvrté kapitole byla charakterizována společnost Teplotechna Ostrava, a. s. Poslední kapitola pak byla věnována samotné analýze a interpretaci výsledků, kde byly nastíněny návrhy pro zlepšení stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců.

Za účelem analýzy systému vzdělávání ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., bylo umožněno nahlédnout do interních materiálů společnosti a od vedoucích lidských zdrojů byly prostřednictvím rozhovorů získány důležité informace o vzdělávání zaměstnanců společnosti. Každý pracovník je od počátku pracovního poměru systematicky vzděláván podle potřeb a požadavků organizace. Systém vzdělávání je ve společnosti na dobré úrovni. Absolvované vstupní školení většině THP vyhovovalo a většina z nich je rovněž spokojena s komunikací se svým nadřízeným v oblasti vzdělávání a také s možností vybrat si vzdělávací akci. Zaměstnancům většinou vyhovují metody i oblasti vzdělávání, které mají k dispozici, a k dalšímu vzdělávání mají dobrou motivaci. Dotazovaní navíc uvedli, že nově získané vědomosti ze vzdělávání při výkonu práce uplatňují. Celkově lze z výsledků dotazníkového šetření shrnout, že THP jsou se stávající úrovní vzdělávání ve společnosti spokojeni. Přesto v závěru práce byla navržena opatření, která by systém vzdělávání mohla vylepšit. Jedná se zejména o návrhy, v jakých oblastech by společnost mohla ušetřit náklady na vzdělávání

THP, aniž by tento problém řešila snižováním počtu proškolených hodin. Dále bylo navrženo zavést novou metodu vzdělávání pomocí počítačů. Přínos této metody v oblasti vzdělávání by jistě pocítili i zaměstnanci. Mohla by se zvýšit frekvence vzdělávání, která byla označena dotazovanými za nízkou, a také by jim e-learning umožnil vzdělávat se v oblastech, které požadují, zejména v jazykových znalostech. To vše by vedlo k ještě větší spokojenosti v zaměstnání. V závěru pak bylo doporučeno pro oblast vzdělávání více využívat intranet. Dále už záleží jen na vedení společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., zda navržená opatření vyhodnotí jako přínosná a rozhodne se je v budoucnu využít.

Na závěr diplomové práce připomeňme, že vzdělávání, ať již realizované konkrétní firmou jako vzdělávání v organizaci, nebo realizované samotným jednotlivcem jako součást jeho kvalifikačního růstu a osobnostního zrání, představuje základní faktor, jehož prostřednictvím může Česká republika, česká ekonomika a česká společnost růst.

SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-459-2.

BLÁHA, Jiří et al., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0358-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRADECKÝ, Pavel a Václav FRIEDRICH, 2004. *Průvodce kurzem Statistika B: aLearning*. Ostrava: VŠB –Technická univerzita Ostrava, Centrum eLearningu VIRTUNIV.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MALCOLM, Martin, WHITING, Fiona a Tricia JACKSON, 2010. *Human Resource Practice*. 5th Edition. London: CIPD. ISBN 978-1-84398-253-1

MUŽÍK, Jaroslav, 1998. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-85963-52-3.

POPELKA, Jan a Václav SYNEK, 2009. *Úvod do statistické analýzy dat*. Ústí nad Labem: FŽP UJEP. ISBN 978-80-7414-117-1.

ŘEZANKOVÁ, Hana, 2011. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-062-1.

TRUNEČEK, Jan, 2004. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-04-05-0.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

WALKER, Ian, 2013. *Výzkumné metody a techniky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3920-5.

Elektronické dokumenty a ostatní

Časové řady [online]. Aktualizováno dne 14. 11. 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://homen.vsb.cz/~oti73/cdpast1/KAP10/KAP10.HTM>

MINISTERSTVO průmyslu a obchodu České republiky. *Zpět na vrchol. Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2011. Aktualizováno dne 13. 1. 2012 [cit. 2014-02-23] Dostupné z:

http://www.nuts2severozapad.cz/wp-content/uploads/2011/08/httpwww.nuts2severozapad.czwp-content/uploads/2011/08/2014+_Strategie_mezinarodni_konkurenceschopnosti_Ceske_republiky.pdf

MINISTERSTVO školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. *Strategie celoživotního učení České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, 2007. Aktualizováno dne 14. 8. 2007 [cit. 2014-02-23] Dostupné z: msmt.cz/file/9911_1_1/download/

PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník* [online]. Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky, o. s. 2014. Aktualizováno dne 18. 1. 2014 [cit. 2014-01-18] Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>

REKVAL, s.r.o. – *profesní a manažerské vzdělávání* [online]. Aktualizováno dne 9. 2. 2014 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://www.rekval.cz/uvod/o-firme/>

Teplotechna Ostrava, a. s. – *O firmě* [online]. Aktualizováno dne 17. 7. 2013 [cit. 2014-01-27]. Dostupné z: <http://www.tto.cz/firma.html>

Teplotechna Ostrava a. s. – *Organizační struktura společnosti* [online]. Aktualizováno dne 18. 7. 2012 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.tto.cz/struktura.html>

Výroční zpráva za rok 2012 [online]. Aktualizováno dne 6. 7. 2013 [cit. 2014-01-27]. Dostupné z: <http://www.tto.cz/akcionari.html>

Podklady poskytnuté společnostmi Teplotechna Ostrava, a. s.

Hodnocení zaměstnanců S-51/10, 2010. Ostrava: TEPLOTECHNA Ostrava a.s.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců S-23/09, 2009. Ostrava: TEPLOTECHNA Ostrava a.s.

Registr periodických školení R-14, 2004. Ostrava: TEPLOTECHNA Ostrava a.s., aktualizováno 1. 1. 2013.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSN EN ISO	systém managementu kvality
ČSN OHSAS	systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
D	dělník
EMS	environmentální manažerský systém
EU-15	členské země Evropské unie (tzv. staré): Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Irsko, Itálie, Lucembursko, Německo, Nizozemsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Španělsko, Švédsko, Velká Británie
expon.	exponenciální
H_0	nulová hypotéza
H1, H2, H3, H4, H5	hypotéza 1, 2, 3, 4, 5
H_A	alternativní hypotéza
PO	požární ochrana
polyg.	polynomická
QMS	systém řízení kvality
R^2	koeficient determinace
THP	technicko-hospodářský pracovník
THZ	technicko-hospodářský zaměstnanec
UDS	univerzální dokončovací stroj
α	hladina významnosti

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014


.....
Bc. Lenka Rumpová, DiS.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Plán vzdělávání a rozvoje THZ

Příloha č. 2: Hodnoticí list kategorie D

Příloha č. 3: Hodnoticí formulář školení – zpětná vazba

Příloha č. 4: Adaptační a výcvikový plán pro THZ

Příloha č. 5: Dotazník

Příloha č. 1: Plán vzdělávání a rozvoje TH zaměstnanců

TEPLOTECHNA OSTRAVA a.s.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců S – 23/09 6. vydání	Strana 1/1 Platnost od 01.04.2009 Účinnost od 08.04.2009
-----------------------------	---	--

Příloha č. 1	Směrnice č. S – 23/09
Plán vzdělávání a rozvoje TH zaměstnanců	

Slouží jako vzor pro účely útvaru Lidské zdroje.

Přijmení a jméno	Funkce	Středisko č.	Název plánovaného školení	Plánovaný termín	Školitel ¹	Počet hodin	Cena školení	Stav školení ²


¹ Školitel – interní / externí;

² Stav školení – objednáno / hotovo / zrušeno;


HODNOTÍCÍ LIST KATEGORIE D - určeno pro skupiny nováčci, středoškoláci, vedoucí čet, předáci		Příloha č.2
Příjmení a jméno	Datum narození	Vzdělání: a) Vyučen b) SOU s maturitou
Profese:	Divize:	Přímý nadřízený/hodnotitel: Směna:
Datum nástupu:	Instruktor	Typ školení
Zkušební doba končí dne:	Požadavky na kvalifikační kurz: vyplňte pouze u nováčků	Absolvoval dne
Doba určité končí:	Zařazení do tarifu v den nástupu:	čerpadla
		elektromontér
		chemické látky
		jeřábník
		kompresor
		lešení
		morová pila
		plynové zařízení
		práce ve výškách
		první pomoc
		referentská vozidla
		řezání kopím
		strojník
		svářeč
		tlakové nádoby
		vazač
		vsířelovač
		VZV
		zvedací zařízení
		ostatní
		ostatní
		ostatní
HODNOCENÍ PŘI SKONČENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY: Má schopnosti zaslávat profesi? ANO NE Má zájem o práci? ANO NE Prodloužit smlouvu na dobu neurčitou? ANO NE Prodloužit smlouvu do.....? Zvýšit tarifní stupeň na		
VÝROČNÍ POHOVOR (stručně zhodnoťte předepsané vlastnosti a schopnosti za-ce) Silná stránka za-ce Projevená aktivita (nad rámec běžných prac. povinností, zlepšovací návrh) Kvalita splněných úkolů Spokojenost a stabilizace za-ce Jeho slabší stránky Ostatní		
Má schopnosti profesního růstu? ANO NE Chce on sám profesně růst? ANO NE		

Příloha č. 2: Hodnoticí list kategorie D

Příloha č. 3: Hodnoticí formulář školení – zpětná vazba

 TEPLOTECHNA OSTRAVA a.s.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců S – 23/09 6. vydání	Strana 1/1 Platnost od 01.04.2009 Účinnost od 08.04.2009
Příloha č. 4	Směrnice č. S – 23/09	
Hodnoticí formulář školení – zpětná vazba		
Příjmení a jméno	Funkce	Středisko
Název školení	Datum školení	Místo školení
Dotazník: (hodnotíme jako ve škole – 1 nejlepší až 5 nejhorší, číslo označíme symbolem ✓)		
A. Jak hodnotíte zvolené místo a prostory pro akci? <div> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> </div>		
B. Jak hodnotíte obsahovou náplň akce? <div> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> </div>		
C. Jak hodnotíte úroveň přednášejícího? <div> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> </div>		
D. Na kolik Vás školení zaujalo? <div> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> </div>		
E. Na kolik splnila akce vaše očekávání a účel? <div> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> </div>		
F. Chcete se zúčastnit podobné akce ještě jednou? <div> <input type="text" value="Ano"/> <input type="text" value="Ano, ale pořádané někým jiným"/> <input type="text" value="Ne"/> </div>		
Váš slovní komentář ke školení: 		
Celkové hodnocení akce - provede vedoucí útvaru Lidské zdroje: 		
Datum:		Podpis zaměstnance:

Příloha č. 4: Adaptační a výcvikový plán pro THZ

 TEPLOTECHNA OSTRAVA a.s.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců S – 23/09 6. vydání	Strana 1/2 Platnost od 01.04.2009 Účinnost od 08.04.2009
---	---	--

Příloha č. 5	Směrnice č. S – 23/09
Adaptační a výcvikový plán pro THZ	

Jméno a příjmení:	
Funkce:	
Přímý nadřízený:	
Lidské zdroje:	
Datum nástupu:	
Datum přeřazení:	

Předmět adaptačního a výcvikového plánu pro THZ			
Typ výcviku	Trenér – pověřený zaměstnanec ¹	Datum splnění ²	Stav výcviku ³
<u>Teoretické znalosti</u>			
Vstupní školení:			
• Přehled o činnosti podniku a jeho prezentace	LZ		<input type="checkbox"/>
• Firemní kultura	LZ		<input type="checkbox"/>
• Uvítací brožura s Kodexem zaměstnance	LZ		<input type="checkbox"/>
• Dokumenty: organizační struktura, telefonní seznam, odkaz na vnitropodnikové směrnice na Intranetu společnosti	LZ / IT v.z.		<input type="checkbox"/>
• Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a ochrana životního prostředí	BP		<input type="checkbox"/>
• Organizační záležitosti: komunikace / interní jednání	LZ		<input type="checkbox"/>
Organizace společnosti:			
• Představení společnosti	ŘD		<input type="checkbox"/>
• Strategické plánování: cíle společnosti, kontrola zásob, atd.	SN / ŘD		<input type="checkbox"/>
• Organizace: Finance – plánování	ŘD		<input type="checkbox"/>
• Nákup: postupy, pravidla	SN / ŘD		<input type="checkbox"/>
• ISO: QMS, EMS, BOZP	ŘD		<input type="checkbox"/>
• Seznámení se personálním systémem – politikou	LZ		<input type="checkbox"/>
<u>Praktické dovednosti</u>			

¹ Zkratky: LZ – Lidské zdroje / IT – Správa PC sítě, QMS, EMS, BOZP / BP – Bezpečnost práce / ŘD – Ředitel divize / SN – Strategie a nákup;

² Datum školení;

³ Stav výcviku: označit symbolem ☒ a podpis školitele;

**Znalosti spojené s výkonem činnosti (určí přímý nadřízený):**

• Anglický jazyk – úroveň	ŘD		<input type="checkbox"/>
• Softwarové programy	ŘD		<input type="checkbox"/>

Trénink externí (doporučí přímý nadřízený):

• PC kurzy	LZ / ŘD		<input type="checkbox"/>
• Jazykové kurzy	LZ / ŘD		<input type="checkbox"/>
• Stavební zákon	LZ / ŘD		<input type="checkbox"/>

Ostatní:

•			
•			
•			
•			
•			

Průběžné vyhodnocení plánu⁴:

Datum:

Přidat / stále zbývá:

Poznámky:

⁴ Vypisuje přímý nadřízený a je odpovědný za splnění všech bodů;

Příloha č. 5: Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

v rámci zpracování mé diplomové práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na problematiku vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s. Cílem průzkumu je zjistit míru spokojenosti s úrovní vzdělávání zaměstnanců a jejich názory na možný vývoj tohoto systému. Na základě získaných informací pak budou podány návrhy, které odstraní případné nedostatky stávajícího systému vzdělávání.

Dotazník je zcela anonymní. Prosím, vyplňujte dotazník podle Vašich osobních názorů a pocitů, ne tak, jak se domníváte, že by měla znít správná odpověď. Pokud není uvedeno jinak, zvolte vždy jen jednu z nabízených možností.

Děkuji Vám za spolupráci a věřím, že Vaše odpovědi pomohou ke zvýšení Vaší spokojenosti.

*Lenka Rumpová
studentka magisterského studia
VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta*

1) Absolvoval/a jste vstupní školení po nástupu do zaměstnání?

- ☐ ano ☐ ne (pokračujte otázkou č. 4)

2) Ulehčilo Vám úvodní vstupní školení před zahájením práce adaptaci na nové prostředí?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nedovedu posoudit
☐ rozhodně ne ☐ spíše ne

3) Jaké bylo Vaše vstupní školení na pracovišti?

(Zatrhňte jednu nebo více odpovědí)

- ☐ příliš rychlé ☐ vyhovující ☐ nedostatečné
☐ mnoho informací najednou ☐ jiná odpověď (uved'te jaká).....

4) Je dle Vašeho názoru kladen důraz na vzdělávání ve Vaší společnosti?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nedovedu posoudit
☐ rozhodně ne ☐ spíše ne

5) Co Vás obecně motivuje k tomu, abyste se vzdělával/a?

(Zatrhňte jednu nebo více odpovědí)

- ☐ lepší porozumění pracovních úkolů ☐ prohloubení kvalifikace ☐ osobní rozvoj
☐ profesní růst, kariérní postup ☐ zvýšení platu ☐ školení jsou povinná
☐ nejsem motivován/a ☐ jiná motivace (uved'te jaká).....

6) Vzdělávacích akcí se účastním:

- ☐ méně než 1x/rok ☐ 1 až 2x/rok ☐ 3 až 4x/rok

☐ 5 až 6x/rok ☐ více než 7x/rok ☐ vzdělávací akce nevyhledávám

7) Jak hodnotíte frekvenci vzdělávacích akcí ve Vaší společnosti?

☐ nedostatečná ☐ poměrně nízká ☐ nedovedu posoudit
☐ dostatečná ☐ poměrně vysoká

8) Sebevzděláváte se ve svém osobním volnu?

☐ ano ☐ ne

9) Komunikujete se svým nadřízeným o potřebách a možnostech vzdělávání?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ nezajímá mě to
☐ rozhodně ne ☐ spíše ne

10) Stav uvedený v otázce č. 9 Vám:

☐ vyhovuje ☐ nevyhovuje

11) Máte možnost vybrat si vzdělávací akce, kterých se chcete zúčastnit?

☐ ano ☐ ne

12) Stav uvedený v otázce č. 11 Vám:

☐ vyhovuje ☐ nevyhovuje

13) Kdo rozhoduje o účasti na vzdělávací akci?

☐ nadřízený ☐ já sám/sama
☐ personální útvar ☐ nevím

14) Jste dostatečně informován/a o probíhajících vzdělávacích akcích ve Vaší společnosti?

☐ ano ☐ ne

15) O možnostech vzdělávání se dozvídám prostřednictvím:

(Zatrhněte jednu nebo více odpovědí.)

☐ interních informací (Intranet) ☐ nadřízených ☐ personalisty/ky
☐ kolegů, spolupracovníků ☐ Internetu ☐ e-mailu
☐ nemám možnost se o nich dovědět ☐ jinak (uved'te jak).....

16) Ve kterých oblastech se v zaměstnání vzděláváte?

(Zatrhněte jednu nebo více odpovědí.)

☐ jazykové ☐ odborné ☐ počítačové
☐ legislativní ☐ školení řidičů ☐ BOZP a PO
☐ měkké dovednosti (vzdělávání v oblasti chování) ☐ vzdělávací akce nevyhledávám

☐ jiných (uved'te jakých).....

17) Ve kterých oblastech byste se chtěli vzdělávat?

(Zatrhňte jednu nebo více odpovědí.)

- ☐ jazykové ☐ odborné ☐ počítačové
☐ komunikační dovednosti ☐ asertivita ☐ zvládání stresu
☐ legislativní ☐ nemám zájem o další vzdělávání
☐ jiných (uved'te jakých).....

18) Potřebujete pro výkon své profese znalost cizího jazyka?

- ☐ ano ☐ ne ☐ nedovedu posoudit

19) Se kterými metodami vzdělávání se mimo pracoviště setkáváte?

(Zatrhňte jednu nebo více odpovědí.)

- ☐ přednáška *(jednosměrný komunikační proces, při němž školený zaměstnanec vstřebává předkládané informace)*
☐ přednáška spojená s diskusí *(rozšiřuje předešlou metodu o možnost aktivní účasti školeného na vzdělávacím procesu)*
☐ demonstrování *(využívá audio-vizuální techniky)*
☐ případová studie *(popis konkrétní události, který školená skupina analyzuje za účelem odhalení příčiny a návrhu účinného řešení)*
☐ workshop *(týmové řešení případových studií)*
☐ brainstorming *(navržení vlastního způsobu řešení daného problému)*
☐ simulace *(metoda kombinující případové studie a hraní rolí)*
☐ hraní rolí *(účastníci předvádějí nějakou zadanou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace)*
☐ outdoor training *(forma vzdělávání organizovaná většinou v přírodě, hojně užívá her a pohybových aktivit)*
☐ e-learning *(vzdělávání pomocí počítačů)*
☐ samostudium
☐ žádnými
☐ jinými (uved'te jakými).....

20) Se kterými metodami vzdělávání se na pracovišti setkáváte?

(Zatrhňte jednu nebo více odpovědí.)

- ☐ instruktáž při výkonu práce *(zkušenější pracovník předvádí správný pracovní postup)*
☐ coaching *(soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce školitelem)*
☐ mentoring *(zaměstnanec si vybírá svého školitele, který je jeho rádcem)*
☐ counselling *(vzájemná konzultace školící a školené strany)*
☐ asistování *(školený je přidělen jako pomocník ke zkušenému kolegovi)*
☐ pověření úkolem *(školený zaměstnanec je nadřízeným pověřen splnit úkol)*

- ☐ rotace práce *(zaměstnanec je po určitou dobu pověřen různými pracovními úkoly z oblastí různých částí firmy)*
- ☐ pracovní porady *(jednotliví pracovníci se seznamují s problémy a fakty, sdělují si zkušenosti a názory na diskutovaná témata)*
- ☐ žádnými
- ☐ jinými *(uved'te jakými)*.....

21) Jaké případně zaváděné nové vzdělávací metody by Vám nejvíce vyhovovaly?
(Zaškrtněte jednu nebo více odpovědí.)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> přednáška | <input type="checkbox"/> instruktáž při výkonu práce |
| <input type="checkbox"/> přednáška spojená s diskusí | <input type="checkbox"/> coaching |
| <input type="checkbox"/> demonstrování | <input type="checkbox"/> mentoring |
| <input type="checkbox"/> případová studie | <input type="checkbox"/> counselling |
| <input type="checkbox"/> workshop | <input type="checkbox"/> asistování |
| <input type="checkbox"/> brainstorming | <input type="checkbox"/> pověření úkolem |
| <input type="checkbox"/> simulace | <input type="checkbox"/> rotace práce |
| <input type="checkbox"/> hraní rolí | <input type="checkbox"/> pracovní porady |
| <input type="checkbox"/> outdoor training | <input type="checkbox"/> stávající mi vyhovují |
| <input type="checkbox"/> e-learning | <input type="checkbox"/> nevím |
| <input type="checkbox"/> samostudium | |
| <input type="checkbox"/> jiné <i>(uved'te jaké)</i> | |

22) Přivítali byste vzdělávání formou e-learningu (pomocí počítačů)?

- ☐ ano ☐ ne *(pokračujte otázkou č. 24)*

23) Jaké vzdělávání by mělo být formou e-learningu prováděno?
(Zaškrtněte jednu nebo více odpovědí.)

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> školení BOZP a PO | <input type="checkbox"/> školení řidičů | <input type="checkbox"/> školení QMS, EMS |
| <input type="checkbox"/> odborné kurzy | <input type="checkbox"/> počítačové kurzy | <input type="checkbox"/> jazykové kurzy |
| <input type="checkbox"/> legislativní kurzy | <input type="checkbox"/> jiné <i>(uved'te jaké)</i> | |

24) Máte možnost hodnotit úroveň každé vzdělávací akce, které jste se zúčastnil/a?

- ☐ ano ☐ ne *(pokračujte otázkou č. 26)*

25) Jak dlouho po absolvování vzdělávací akce ji hodnotíte?

- | | | |
|--|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> v den absolvování vzdělávací akce | <input type="checkbox"/> do 1 týdne | <input type="checkbox"/> do 14 dnů |
| <input type="checkbox"/> do 1 měsíce | <input type="checkbox"/> déle než 1 měsíc | <input type="checkbox"/> nehodnotím |

26) Konzultuje s Vámi nadřízený přínosy/nedostatky vzdělávacích akcí, které jste absolvoval/a?

- ☐ ano vždy ☐ zřídka
☐ často ☐ ne

27) Uplatňujete nově získané vědomosti ze vzdělávání při výkonu práce?

- ☐ velmi často ☐ zřídka
☐ často ☐ ne

28) Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ muž ☐ žena

29) Kolik je Vám let?

- ☐ do 25 let ☐ od 25 do 35 let ☐ od 35 let do 45 let
☐ od 45 let do 55 let ☐ 55 let a více

30) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní ☐ středoškolské bez maturity
☐ středoškolské s maturitou ☐ vysokoškolské

31) Jak dlouho ve společnosti Teplotechna Ostrava, a. s., pracujete?

- ☐ 1 rok a méně ☐ od 1 do 5 let ☐ od 5 let do 10 let
☐ od 10 do 15 let ☐ 15 let a více

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.